

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Přizpůsobování vybrané průmyslové organizace
podmínkám soudobého prostředí podnikání**

**Accommodation of Selected Industrial Organization to
Contemporary Entrepreneurial Environment Conditions**

Student: Bc. René Čumpelík

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. René Čumpelík**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Prizpůsobování vybrané průmyslové organizace podmínkám soudobého prostředí podnikání**
Accommodation of a Selected Industrial Organization to Contemporary Entrepreneurial Environment Conditions

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická a koncepční východiska pojetí organizační adaptace
 3. Charakteristika analyzované průmyslové organizace
 4. Analýza přístupu vybrané organizace k rozvoji její adaptivity podnikatelskému prostředí
 5. Návrhy pro management
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Přel. P. Medek 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

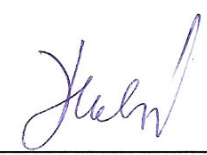
Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

Datum odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2010

.....

Podpis

OBSAH:

1.	ÚVOD	1
2.	TEORETICKÁ A KONCEPČNÍ VÝCHODISKA POJETÍ ORGANIZAČNÍ ADAPTACE.....	2
2.1.	Charakteristika soudobého podnikatelského prostředí	2
2.2.	Pojetí organizační adaptace.....	3
2.2.1.	Definice organizační adaptace	3
2.2.2.	Význam organizační adaptace	4
2.2.3.	Realizace organizační adaptace.....	4
2.3.	Organizační adaptační procesy.....	6
2.3.1.	Adaptační procesy formulované jako nový obraz budoucnosti.....	6
2.3.2.	Adaptační procesy vymezené definováním principů	10
2.4.	Shrnutí teoretických východisek.....	15
3.	CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE	16
3.1.	Popis průmyslové organizace	16
3.1.1.	Vznik organizace	16
3.1.2.	Poslání a předmět činnosti organizace.....	16
3.2.	Struktura společnosti	17
3.2.1.	Skladba společnosti.....	17
3.2.2.	Působení organizace v České republice	18
3.2.3.	Působení organizace v zahraničí.....	19
3.3.	Řízení společnosti	23
3.3.1.	Způsob řízení koncernu	23
3.3.2.	Orgány mateřské společnosti	24
3.3.3.	Systém řízení a správy společnosti	27
3.3.4.	Strategie společnosti	28
3.4.	Lidské zdroje	29
3.4.1.	Počet zaměstnanců	30
3.4.2.	Motivace, odměňování zaměstnanců a sociální politika.....	30
3.4.3.	Odbory a Evropská rada zaměstnanců	31
3.5.	Některé další formy působení organizace	32
3.5.1.	Bezpečnost jaderných elektráren	32
3.5.2.	Společenská odpovědnost.....	33
3.5.3.	Ochrana životního prostředí	35
3.5.4.	Dárcovství a partnerský reklamní program.....	36
3.5.5.	Zastoupení organizace v Evropské unii.....	37
3.5.6.	Ombudsman organizace.....	38
3.6.	Stručná prognóza vývoje elektroenergetiky očima Skupiny ČEZ	39

4.	ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE K ROZVOJI JEJÍ ADAPTIVITY PODNIKATELSKÉMU PROSTŘEDÍ	40
4.1.	Specifikace předmětu analýzy	40
4.2.	Postup analýzy a použité metody.....	40
4.3.	Výsledky analýzy	42
4.3.1.	Adaptační prvky strategie organizace.....	42
4.3.2.	Adaptace zaměstnanců a organizační kultura.....	44
4.3.3.	Přístupy organizace k adaptaci.....	46
4.3.4.	Aktivita organizace věnované adaptaci.....	49
4.3.5.	Aktivita organizace věnované zaměstnancům.....	51
4.3.6.	Výzkum a vývoj.....	53
4.4.	Shrnutí získaných poznatků	58
4.4.1.	Závěr analýzy dostupných dokumentů	58
4.4.2.	Závěr analýzy metodou rozhovorů	60
4.4.3.	Závěr analýzy na základě vlastních zkušeností z dlouhodobého zaměstnání.	61
5.	NÁMĚTY PRO MANAGEMENT	62
6.	ZÁVĚR.....	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM ZKRATEK	67
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	68
	PŘÍLOHY.....	69
Příloha č. 1	Výčet společností koncernu Skupina ČEZ k prosinci roku 2008.....	69
Příloha č. 2	Otázky pro polostandardizovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci organizace.	72
Příloha č. 3	Diagramy ohnisek adaptace Skupiny ČEZ.....	73

1. ÚVOD

V soudobém dynamicky proměnlivém podnikatelském prostředí je nezbytné, aby organizace věnovaly mimořádnou pozornost rovněž své adaptaci. Vlivy působící na organizaci z vnějšku, v ní mohou za určitých okolností vyvolávat vážné funkční poruchy, případně mohou někdy způsobit rovněž její existenční kolaps. Je proto zřejmou strategickou výhodou organizace rizikům plynoucím z těchto působení konstruktivním způsobem preventivně předcházet.

Prioritou i standardem soudobých ambiciózních organizací je předcházení těmto eventuelně nastalým nebezpečím. Pro tyto organizace je samozřejmostí monitorování působení vnějších vlivů. Zjištěné pozitivní vlivy bývají obvykle využívány pro získání určité strategické výhody. Pro zjištění předpokládaných ohrožení jsou v pokročilých organizacích předem konstruovány scénáře možné budoucnosti. Účelem těchto scénářů je příprava organizace na podmínky, za nichž bude působit krize, případně zajištění toho, aby v organizaci vůbec krize nenastala.

V malých firmách není čas ani finanční prostředky na monitorování vnějšího prostředí společnosti. Management malých organizací je příliš zatížen základními podnikatelskými aktivitami a povinnostmi, je zde běžná totální absence specialisty či týmu zabývajícího se otázkami strategického řízení v propojení s řízením adaptace.

Ve středních a velkých organizacích bývá v současnosti standardem existence oddělení pro strategické řízení společnosti. Toto oddělení se obvykle zabývá otázkami rizik při podnikání, navrhuje a určuje organizaci cestu kudy jít. Ve vazbě na prognózovaná ohrožení pak mohou být např. přes útvary lidských zdrojů realizovány rozmanité speciální programy pro vzdělávání a zajišťování nezbytné adaptace lidských zdrojů novým úkolům.

Cílem mé diplomové práce je popis a poté detailní analýza vybrané průmyslové organizace v oblastech zaměřených na zhodnocení její schopnosti adaptovat se v soudobém náročném prostředí podnikání. Práce má charakter kvalitativního organizačního výzkumu. V závěru práce jsou formulovány konkrétní návrhy pro management vybrané organizace. Pro tento účel byl zvolen dynamický se rozvíjející energetický koncern **Skupina ČEZ**.

2. TEORETICKÁ A KONCEPČNÍ VÝCHODISKA POJETÍ ORGANIZAČNÍ ADAPTACE

V této kapitole jsou podrobně popsána teoretická východiska diplomové práce.

2.1. Charakteristika soudobého podnikatelského prostředí

Do soudobých organizací významně pronikl technologický pokrok v oblastech informačních a komunikačních technologií. Zaměstnanci v moderních organizacích současnosti stále častěji upřednostňují komunikaci formou e-mailů před komunikací „**face to face**“, přičemž bez mobilního telefonu by se řada z nich již vůbec neuměla obejít. **Mobilní přístroj se stal jakýmsi „symbolem“ naší doby**, lidé z něj volají nebo posílají zprávy ve vaně, v posteli, v dopravním prostředku, při sportu, apod. Zásluhou globalizace dochází v současnosti v rámci cíle konkurovat k neuvěřitelnému stlačování nákladů – k jevu, kdy cena produktu již nemusí odpovídat nákladům předpokládaně vynaloženým na výrobu, a k jevu, kdy značka výrobce bývá u produktu stále častěji zcela zakryta značkou prodejce. V rámci mezinárodního obchodu dochází k využívání komparativních výhod a za účelem spekulativního zisku rovněž k hledání a využívání cest k preferenčním výhodám, tj. cest k získání licencí či k získání jiných výrobních preferenčních výhod, apod. Rychlost prováděných operací se stala nezbytnou a nyní je zcela samozřejmou. Produkty jsou připravovány dle požadavků zákazníků, před diverzifikací je v současnosti trendem užší racionální specializace.

V některých organizacích je však nadále uplatňován hierarchický postup a zásluhový přístup k senioritě. Tyto organizace jsou myšlením a řízením zastaralé, chybí jim odvážné prozměnové vize. Organizace tohoto druhu dělají vše pro to, aby v žádném případě nebyla ohrožena jejich struktura a chod, hlavní důraz je zde kladen na udržení si vysloužilé pozice nadřízenosti. Pokud organizace tohoto typu usilují o radikální přeměnu, nedokáží ji zrealizovat, poněvadž brzdou je v nich samotná podstata tradice hierarchického řízení. Významnou roli zde hrají rozhodně známosti a tradicionalismus. V organizacích tohoto typu evidentně chybí manažeři nových přístupů, není proto v nich snadné rozbít existující vazby a provést racionalizační zvrat.

Na trhu se spolu denně setkávají a soupeří mimořádně dravým způsobem společnosti různých struktur, kultur, velikostí a mentalit. Pro úspěch organizace v tomto

soudobém náročném podnikatelském prostředí je nezbytná její schopnost a stálá připravenost k organizační adaptaci. V následující kapitole si pojem „organizační adaptace“ přiblížíme, uvedeme její definici a význam.

2.2. Pojetí organizační adaptace

V této kapitole jsou uvedeny základní informace o organizační adaptaci.

2.2.1. Definice organizační adaptace

Na základě nastudovaných informací (z použité literatury) a vlastní reflexe uvádím dále svou vlastní definici organizační adaptace:

Organizační adaptace je proces aktivního přizpůsobování se organizace jejím životním (existenčním) podmínkám a jejich změnám. Za životní podmínky považujeme u organizační adaptace podmínky interní a externí.

Interní podmínky z hlediska adaptace organizace jsou ty, které jsou vytvořeny uvnitř organizace, patří mezi ně např.:

- flexibilita reakční připravenosti lidských zdrojů na změny
- typ a kvalita podnikové kultury
- lidský potenciál zaměstnanců, zejména jejich loajalita
- proadaptační management
- příznivé pracovní, bezpečnostní a ekologické podmínky
- etické a komunikační standardy

Externí podmínky z hlediska adaptace organizace jsou ty, které působí na organizaci z vnějšku, patří mezi ně např.:

- konkurence
- jakost osobního života zaměstnanců
- faktor globalizace
- ekonomické, náboženské, právní a politické vlivy
- psychologické prostředí

- přírodní a demografické vlivy
- faktor zdravotní stránky populace (vliv nemocí)

2.2.2. Význam organizační adaptace

Pro žádoucí úspěch jakékoliv organizace působící v soudobém náročném podnikatelském prostředí, je nezbytná aktivní adaptace. Jejím **základem musí být „ideologie“ postavená na fundované vizi budoucnosti**, přičemž procesy uvnitř organizace je nutné dělat novodobě jinak. Realizace adaptace organizace se musí nutně dotknout celé „filosofie smýšlení, jednání a chování lidí“, působících uvnitř i navenek organizace. Adaptační mechanismy musí být nastaveny tak, aby byly schopné včas a účinně zareagovat na rozličné nastalé změnové projevy.

Z důvodu soudobého náročného podnikatelského prostředí, musí tak být v popředí zájmu organizací **nalezení funkčního mechanismu** zajišťujícího organizační adaptaci především **s dlouhodobou efektivností**. Managementem novodobých organizací by měla být realizována taková opatření, která by umožnila organizační adaptaci a připravila lidské zdroje vhodným způsobem na potřebnou aktivitu.

Můžeme logicky odvodit, že firmy, které se věnují své organizační adaptaci budou mít jistou strategickou výhodu při konkurenčním střetu na trhu před firmami, které této problematice věnují pozornost buď nedostatečnou nebo žádnou. **Nastane-li určitá nečekaná událost či změna na trhu, pak k adaptaci připravené organizace zareagují pravděpodobně nejen rychleji, ale co je podstatné, adresněji**. Vždyť udělat chybu může být za určitých okolností pro existenci organizace osudné !

2.2.3. Realizace organizační adaptace

Není snadné zajistit, aby jakákoliv organizace byla schopna efektivní organizační adaptace. Je nezbytné naučit se zvládat předvídání změn externích faktorů působících na organizaci, dokázat na tyto změny faktorů alternativně reagovat, a rovněž přiměřeně připravit na organizační adaptaci lidské zdroje. **Základem realizace organizační adaptace je princip daný systémem „učící se organizace“**. V pojetí

Deminga (in Senge 2007) je tento systém představen jako pět disciplín učení se. Tyto disciplíny jsou vtěleny do následujících **tří zdrojů učení**:

- 1) **Aspirace**
 - Osobní mistrovství
 - Sdílená vize
- 2) **Hlubavý rozhovor**
 - Mentální modely
 - Dialog
- 3) **Poznání složitosti**
 - Systémové myšlení

Senge (2007) poukazuje na to, že pro schopnost učení se, musí organizace věnovat pozornost všem třem uvedeným zdrojům učení zároveň, absence kteréhokoliv způsobí dysfunkci učení se. Pro snadnější pochopení dále podrobněji popíšu předmětný mechanismus tak, aby byl čtenáři pochopitelný :

1) **Aspirace** (Osobní mistrovství, Sdílená vize);

Základem tohoto zdroje učení je trvalé úsilí v oblastech učení se jednotlivců v organizaci. Organizace musí najít a nasadit takové stimuly, kterými učení se jednotlivců – zaměstnanců bude dosaženo i udržováno. **Noví manažeři** by se měli vzdát starého dogmatu spočívajícího v důrazu na: plánování, organizování a kontrolu, a **měli by se spíše orientovat na odstraňování všech překážek bránících maximálnímu pracovnímu výsledku** a taktéž umožnit zaměstnancům vedení co možná nejbohatšího života. Tak dojde k naplnění vlastních přání, požadavků zaměstnanců a k jejich spokojenosti, která bude motorem k dosažení trvalého mistrovství při zajišťování kvality a kvantity pracovních výsledků. Tento systém se musí stát principem firemní kultury učící se organizace. Učení se zaměstnanců se stane rutinou, stane se trvalou tradicí a kulturou ve vztahu k vizi, kterou přijala organizace. Vize organizace se stane sněnou vizí zaměstnanců, ztotožnění se zaměstnanců s vizí bude takové, že již nebude potřebné cokoli vysvětlovat. Při fungujícím systému „učící se organizace“ bude již „učení se“ samozřejmostí, osobní potřebou i přáním jednotlivců - zaměstnanců. **O organizaci**

budou pak tito zaměstnanci uvažovat i hovořit jako o své organizaci, budou říkat: „**naše organizace, naše vize**“.

2) **Hlubavý rozhovor** (Mentální modely, Dialog);

Základem tohoto zdroje učení je poznání, že mentální modely mocně ovlivňují to, co děláme. Hybnou silou zde je **síla „podvědomí“**. Problémem však je, že po zavedení určitého modelu do pracovní praxe, se nedaří vždy snadno převést vize v činy. Důležité je, aby na všech pracovních pozicích byli zaměstnanci, kteří umí generovat mentální modely a pracovat s nimi. Pro zavedení mentálních modelů do života je nezbytné vedení trvalého efektivního dialogu mezi nadřízeným a podřízeným na všech úrovních řízení organizace, takovýto **dialog musí být postaven na vzájemné důvěře a úctě**. Mentální modely nesmí být vnucovány, nýbrž musí být napříč organizací trpělivě komunikovány tak, aby se s nimi jednotlivci ztotožnili, přijali je za své, jako nejlepší z nejlepších možných řešení.

3) **Poznání složitosti** (Systémové myšlení);

Základem tohoto zdroje učení je přijetí faktu, že **v organizaci spolu věci úzce souvisí**, každá událost bude mít na něco svůj konkrétní dopad, tento dopad bude mít opět dopad na něco jiného, atd. – **dochází k řetězcům událostí či dějstvím a toto se týká rovněž „učení se“**. K systémovému myšlení patří zákonitě týmová spolupráce, tou lze nejen v oblasti „učení se“ získat obrovský lidský potenciál a tím strategickou výhodu. V rámci týmového učení, se organizace zabývá: pronikavým rozmýšlením o složitých problémech, potřebou vynalézavého a koordinovaného jednání a rolmi členů týmů vzhledem k jiným týmům. Nedílnou součástí týmového „učení se“ je umění vést dialog a také umění lidem naslouchat.

2.3. Organizační adaptační procesy

V této kapitole popíšu některé teoretické přístupy k organizační adaptaci.

2.3.1. **Adaptační procesy formulované jako nový obraz budoucnosti**

Soudobé organizace je nezbytné chápat „metaforicky“ nejen jako dokonale funkční stroje, nýbrž nově jako určité biologické organismy. Adaptační procesy

organizace lze pak odvodit z níže uvedených **šesti kroků k vytvoření nového obrazu budoucnosti** dle Gibsona (1998), který byl editorem sborníku obsahujícího teorie od více autorů:

- **Nové pojetí principů;**
- **Nové pojetí konkurence;**
- **Nové pojetí řízení a složitosti;**
- **Nové pojetí vedení;**
- **Nové pojetí trhů;**
- **Nové pojetí světa.**

Dále jsou tyto kroky organizace v podobě **principů** podrobněji přiblíženy:

1) **Nové pojetí principů;**

Organizace by měla přehodnocovat principy, kterými se řídí ona sama, kterými se řídí společnost a komplexní osobní život zaměstnanců. Lidé v organizaci si musí uvědomit, že se nově musíme naučit žít v chaosu a nejistotě tak, aby nás tato nová samozřejmost nevyváděla z míry. Není řešením čekat a pouze reagovat na nastalé změny, ale **moudré je vzít budoucnost do vlastních rukou a začít spoluutvářet nový svět**, čímž se myslí objevování zcela nových věcí, vedení odvážných vizionářských diskusí, zcela samozřejmé je angažování se do výzkumu a generování odvážných vynálezů, které ohromí a změní podstatu světa. **Principy definované a vyžadované organizací po zaměstnancích musí být právě tak odvážné, právě tak výstřední, nové a pro konkurenci ohromující**, jako by přišly z onoho nového světa.

2) **Nové pojetí konkurence;**

Základem nové konkurenceschopnosti je hledání nových konkurenčních výhod dané organizace v pojetí novodobé konkurenční strategie. Na trhu není v současnosti žádná stabilita, zcela nečekaně se objevují nové modely výrobků či služeb, občasně dochází také ke zrození zcela nových produktů. Protože **jedinou jistotou na trhu je** to, že může vždy překvapit nějaké **nečekané**, jedná se ve své podstatě o soupeření o budoucnost. Pro nalezení konkurenčních výhod jsou možné pouze dvě cesty: buď neustálý monitoring trhu s následnou inovací nebo výzkum a vývoj s následným generováním zcela nového produktu. Boj za konkurenceschopností však tímto nekončí, nově objevené produkty se bude snažit konkurence opět inovovat nebo jiná konkurence

může vyvinout **produkt fungující zcela na jiné bázi**, který pokrývá danou potřebu zákazníka stejně dobře nebo dokonce jinak či lépe.

3) **Nové pojetí řízení a složitosti;**

Základem nového pojetí řízení již není orientace na individuální pracovní výkon, nýbrž zaměření se na kolektivní výsledek, jehož podstatou je týmová spolupráce a neustálý konstruktivní dialog. Přístup řídícího zaměstnance v pojetí manažera již nestačí, je nutná **transformace tohoto manažera na kouče**, přičemž zkráceně obsahem procedury koučování je poskytování pomoci, rad a realizace systematického efektivního povzbuzování pro stimulaci k vysokému pracovnímu výkonu, samozřejmě odpovědnosti i jakosti za odvedenou práci u zaměstnanců. Zásadou je rutinní odstraňování všech existujících překážek, přičemž je mnoho složitostí ovlivňující řízení novodobých organizací. Patří mezi ně např.: vliv globalizace, populační stres, superkonkurence, nutnost neustálého učení se organizace a problematika sdílení znalostí organizace.

4) **Nové pojetí vedení;**

Standardem těch, kteří povedou novodobé organizace musí být jejich přetváření, přičemž **ve změnách**, které budou nutně prováděny, **musí zaměstnanci hledat příležitosti**, nikoliv své vlastní ohrožení. Vedení musí provádět změny na základě jasně formulované smysluplné vize, základnou její realizace pak musí být nutně důvěra zaměstnanců, která bude podporována podnikovou kulturou založenou na adaptačních principech.

5) **Nové pojetí trhů;**

Diverzifikace portfolia produktu v budoucnu nebude správnou cestou ke konkurenceschopnosti na současném globálním trhu, zde bude nutná **konkrétní segmentová specializace**, produktová jednoduchost, určité očekávané odlišení se a silná firemní značka se strategickým vizuálním podtextem. V marketingu bude pro získání konkurenční výhody nutností rychlost, která bude řízena exkluzivními nápady v pojetí tzv. turbomarketingu. Nelze předpokládat konvergenci trhů, ale trhy budoucnosti budou děleny. V blízké budoucnosti lze také předpokládat jakýsi „**Boom zábavy**“, v jehož pojetí budou chtít být lidé – jakožto např.: zákazníci, pracující, cestující, stále baveni. Jistojistě tak **budou generovány zcela nové, dnes ještě nepředstavitelné, modely služeb, zvláštních her a extravagantních aktivit.**

6) Nové pojetí světa;

V budoucnosti bude svět patřit gigantickým nadnárodním společnostem, bude docházet k běžným transformacím do podnikatelských sítí. E-mailování, telefonování a videokonference postupně zcela nahradí osvědčený pracovní kontakt typu *face tu face*. Veškeré **elektronické přístroje a elektronická zařízení** budou mít nový rozměr – lze předpokládat, že **získají buď vlastní inteligenci nebo dokonce podobu blízkou biologickému organismu**. Tyto nové technologie budou alfou i omegou nového světa, světa bez hranic plného fantastických věcí, světa věcí dosud neobjevených nebo dosud prozatím věcí nezrealizovaných. Organizace budou orientovány výhradně na zákazníky, lze očekávat mohutný vliv Asie, budou vznikat tzv. **superměsta**, může nastat přechod od nadvlády mužů k nadvládě žen.

V knize „Nový obraz budoucnosti“ Rowan Gibson (1998) přirovnává novodobou organizaci k „**terénnímu džípu**“. Upozorňuje tím, že v prostředí, ve kterém dochází k neustálým změnám, již není potřebná zvláště pevná organizační struktura. Moudře a výstižně formou metafor zde popisuje problematiku náročnosti novodobé organizace a udává tím zřejmý směr, kudy se ubírat pro zajištění účinné organizační adaptace. Formu, jakou popisuje novodobou organizaci, osobně považuji za reprezentativní, a proto si ji dovoluji uvést – viz následující závěr Gibson (1998, s. 25):

„Jízda na území zvaném *terra incognita* vyžaduje organizační vozidlo zcela nového typu, které nemá téměř či spíše vůbec nic společného s velkými „luxusními limuzínami“ minulosti. **Šampiony jedenadvacátého století budou lidé, kteří své organizace dokáží transformovat v něco, co se bude spíše podobat džípu – vozidlu s pohonem na všechny čtyři kola, vhodnému pro jakýkoli terén, vozidlu malému, dravému a dokonale ovladatelnému**. Vozidlu, které se v nejistém terénu dokáže rychle přemísťovat a měnit směr a které je schopno rychle reagovat na měnící se povahu podnikatelského prostředí, měnící se povahu konkurence a měnící se potřeby zákazníků.

Navzdory uvedené automobilistické metafoře bude toto nové vozidlo muset mít charakter nikoli stroje, ale biologického organismu. Bude to distribuovaná síť mozků, lidí společně pracujících a společně se učících, z nichž někteří budou uvnitř organizace a jiní mimo ni. Bude inteligentní. Bude poháněno motorem lidské představitivosti. Bude

zákazníky a partnery vybízet k tomu, aby si nastoupili a svezli se v něm. A bude si vědomo toho, jak působí na přírodní prostředí.“

2.3.2. Adaptační procesy vymezené definováním principů

Aby se mohla organizace v 21. století adaptovat, musí být formována tak, aby byla schopna existence a rozvoje v podmínkách soudobého náročného podnikatelského prostředí, které jsou pro tuto časovou epochu charakteristické. Tyto podmínky jsou definovány níže – jsou jimi **základní rozvojové tendence světa 21. století**.

Dle Součka (2005) se jedná o následující výčet:

- **Superkonkurence;**
- **Superturbulence;**
- **Informatizace;**
- **Intelektualizace;**
- **Globalizace;**
- **Militantnost a terorismus;**
- **Rozmanitost;**
- **Miniaturizace;**
- **Genetizace;**
- **Rozšíření AIDS a některých dalších obtížně zvládnutelných chorob.**

Jelikož uvedené tendence vyvolávají převratné změny nejen v organizacích, jejich zvládnutí není a ani v budoucnu nebude jednoduché. Uvedené podmínky musí podnikový manager znát, stále sledovat jejich vývoj a musí z nich umět vyvozovat závěry, které poté musí intuitivně umět využívat v praxi. Nerespektování uvedeného, často může vést k záhubě či bankrotu společnosti.

Z výše uvedených rozvojových tendencí světa lze odvodit **principy, na nichž by měla být založena úspěšná firma 21. století**. Aby se společnost dokázala adaptovat na nově nastalé podmínky, musí níže uvedené principy znát, respektovat je a dokázat s nimi nepřetržitě pracovat. Dle Součka (2005) se jedná o následujících **21 oblastí**:

1) **Absolutní orientace na zákazníka;**

Podstatné pro organizace je to, aby si všichni její zaměstnanci byli vědomi, že úspěch, přežití i další její rozvoj plně závisí na zákaznících. Je nezbytné provádět analýzy potřeb zákazníků, vymýšlet pro zákazníky stále nové produkty, služby a pak je vhodným způsobem zákazníkům nabízet. Celý systém řízení, pracovních postupů, motivace a hodnocení zaměstnanců musí být propojen **s orientací na zákazníka**. Zákazníkům je nezbytné vážit si – tomuto se firma musí naučit. Organizace si musí být vědoma toho, že udržení dobrého zákazníka je mnohokrát levnější, než získání nového;

2) **Silný top management;**

Silný top management je připraven zvládnout nastalé kritické situace, řídí organizaci jako celek a zajistí používání zvoleného jednotného manažerského stylu napříč celou organizací. Moderní top management musí umět předvídat nastupující vývojové trendy a odhadnout tendence budoucího vývoje světa;

3) **Řízení firmy jako celku;**

Řídící systém musí být stejný napříč celou organizací dle implementované strategie, měl by být založen na aktivitě a disciplíně zaměstnanců;

4) **Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů;**

Bez přítomnosti aktivní poptávky nemůže žádná organizace existovat. **Poptávka je základem existence, přežití a rozvoje organizace**. Je nezbytné mít přehled o celosvětové poptávce. Nestačí totiž u zákazníků poptávku ověřovat, nýbrž je potřebné ji cíleně a systematicky vytvářet. K realizaci vytváření poptávky je zapotřebí tvůrčího přístupu, předvídavosti, fantazie a často rovněž „šílených nápadů“. Vytváření nových trhů lze taktéž skrze „**superprodukt**“ – je to něco, o čem ještě prozatím zákazník neví, že by to někdy vůbec mohl chtít. **Nové nápady generují nový svět**, fakta ukazují, že občasné tyto nápady přinesou neuvěřitelný a nepochopitelný pokrok;

5) **Specifické přednosti a vnímané hodnoty;**

Je výhodou najít, osvojit si a avizovat zákazníkům určité **specifické přednosti v podobě vlastností organizace nebo produktu**. Za takto propagovanou a fakticky zákazníkům dodanou vlastnost je nyní obvyklé, že zákazníci budou ochotni přiměřeně zaplatit, pokud o ní budou vědět a budou-li ji potřebným způsobem vnímat. Nově je nutné pracovat s mapami vnímaných hodnot zákazníky. Zákazníkům musí být trvale

nabízeny nové specifické přednosti, toto je pro vítězství organizace v tak náročném konkurenčním prostředí současnosti nezbytností;

6) Orientace na špičkové výsledky;

Na velkých konkurenčních trzích je pro vítězství organizace důležitá nejen kvalita produktu, ale také nízká cena. Podle vývoje na určitém trhu, organizace pružně mění strategii. Vyrábí však pouze zboží, po kterém je poptávka, zboží o němž není globální zájem přestává vyrábět. Novodobé moderní organizace operují na globálním trhu, vydávají **nejméně 5 – 6 % obrátu na výzkum a vývoj a vytyčují si cíl: být jedničkou na světovém trhu**. Jejich prvenství je potřebné v oblastech produktu, kde podstatné jsou: cena, technické parametry a služby. U organizace je podstatný: nákup, výroba, distribuce, úroveň komunikace; u lidských zdrojů jsou nejdůležitější tyto prvky: aktivita, kvalifikace, motivace, globální management; a u společenství je důležité především: generování a udržování aliancí;

7) Vysoká výkonnost;

Výběrem, výchovou a správnou motivací zaměstnanců lze dosáhnout vysoké výkonnosti organizace. Jinou cestou k možnému **zajištění výkonnosti** je převzetí již osvědčeného efektivního přístupu a jeho zavedení na bázi tzv. **best practices**. Pro efektivní posouzení výkonnosti organizace je potřebné s pomocí systematického srovnání provádět tzv. **benchmarking**. V každém případě, pro vysokou výkonnost organizace je nutné trvalé zlepšování procesů a řízení pracovního výkonu;

8) Správné produkty a jejich značka;

Produkt je souhrnem nejen technických parametrů, poněvadž jeho součástí jsou rovněž určité vlastnosti jako je: cena, dodací lhůta, poprodejní servis, recyklace a reakce na měnící se požadavky zákazníka. Obvyklé v dnešní době bývá kupování značky více než produktu samotného. **Značka** tak sehrává významnou primární roli jakožto nabídka zákazníkovi, **vytváří totiž image budoucího uživatele**. Poškození jména u značky tím může znamenat pro organizaci obrovskou škodu, často i bankrot;

9) Znalosti základem úspěchu;

Mechanismem znalostního managementu lze zajistit určitý výhodný předstih před jinými firmami. Podmínkou fungování je ovšem to, aby top management zajistil důsledné **využívání sdílených znalostí** všemi zaměstnanci napříč celou organizací;

10) Efektivní portfolio a *core business*;

Soubor např. produktů, investic, zásob nebo zákazníků je portfolioem. Rozhodnutí o struktuře portfolio patří mezi důležitá strategická rozhodnutí každé organizace. U portfolio investičního je v současnosti výhodnější spíše varianta širší, produktové portfolio je vhodnější volit pro změnu užší, přičemž patřičnou pozornost je nutné věnovat taktéž portfolio zákaznickému – zde je vhodné dle strategie organizace zaměřením se na **konkrétní segmenty zákazníka**. Organizace 21. století by se měly věnovat rozvoji výhradně hlavního předmětu podnikání tzv. „*core business*“, podružné aktivity je moudré odbourat „*outourcingem*“ za vzniku nové tzv. virtuální firmy;

11) Rychlost a pružnost;

Rychlost a pružnost se stala zásadou chování organizace 21. století, vždyť čas jsou peníze. Soudobý zákazník vyžaduje dodání produktu při poptávce bez prodlení. Má-li být něco rychlé pak vše kolem musí být také pružné – **pružnost či elastičnost procesů v organizaci je tak pro rychlost podstatou**;

12) Výkonnostní motivační systém;

Hlavním motivačním prvkem jsou bezesporu **peníze**, a to co nejdříve obdržené zaměstnancem. Proto nejúčinnější motivační odměnou pro podřízeného je, když jeho šéf jako momentální odměnu vytáhne z kapsy bankovku, předá ji podřízenému a řekne „**děkuji za podaný výkon**“. Nutno podotknout, že však existují jedinci, kteří preferují před vysokou mzdou na prvním místě, **zajímavou práci, pružnou pracovní dobu a více volného času – toto lze považovat za nové tendenční přístupy 21. století**;

13) Centralizace;

Velké organizace jsou schopné produkce při výnosech z rozsahu. Aby velké organizace nerealizovaly činnosti redundantně, musí být proto centralizované. **Centralizace je nutností pro efektivní řízení**, je nyní snáze realizovatelná s pomocí internetu a mnohých dalších pokročilých informačních technologií;

14) Procesní řízení;

Proces je určitý konkrétní tok aktivit v rámci operací konaných v dané organizaci. Základem pro úspěch procesního řízení je, aby si zaměstnanci osvojili procesní kulturu. Ti, kteří si ji neosvojí, budou muset ze svých funkcí odejít. Nutné je taktéž zajištění **systému kontroly efektivity procesů**;

15) **Inovativnost;**

Podstatou inovací v organizaci je generování něčeho nového, obnova nebo rozšíření výrobků či služeb, zavedení změn v řízení nebo úprava kvalifikace lidských zdrojů či zlepšení pracovních podmínek. Často stojí u zrodu nápadů k inovacím určitý projekt. **Školou pro učení se k inovacím jsou naše vize** – tedy náš mozek, přičemž je moudré k těmto vizím vybízet než je tlumit či stírat;

16) **Vytváření síly podniku fúzemi, akvizicemi, aliancemi, sítěmi, formováním virtuálních podniků;**

Malé firmy jsou slabé, jen velké a silné firmy mají další možnost růstu a šanci být konkurenceschopné na globálním trhu. Možnými cestami jak dosáhnout velikosti a globálnosti jsou: fúze, akvizice a aliance. **Vyšší formou aliancí je vytváření sítí vztahů** mezi obchodními partnery. V budoucnosti zvítězí firmy, které budou mimořádně silné, které se dokážou propojit v racionálně uspořádané síti a vytvoří tím ohromné **virtuální celky**;

17) **Používání nejmodernějších metod managementu;**

Je mnoho známých moderních metod managementu, je jen na znalostech a využití managementu, kterou z metod v organizaci zavede do praxe. Co je smutné, stále existují firmy, které jsou řízeny pouze strohým autokratickým stylem bez znalostí moderních manažerských řídicích stylů a bez zájmu o novodobé zajímavé metody managementu;

18) **Využívání moderních informačních technologií;**

Bez moderní informační technologie by se dnes už asi žádná organizace neobešla. Kdyby ze dne na den došlo k **dysfunkci všech počítačů** na světě, byl by to nejen jistý **konec prosperity mnoha společností**, ale znamenalo by to pravděpodobně vznik a počátek určité zvláštní světové krize. O strategii způsobu a rozsahu nasazení informační technologie musí o dané organizaci rozhodnout její top management;

19) **Ucelený systém řízení a plánování;**

Řídit a plánovat musí management v organizaci **racionálně a především uceleně**. Pro účelné propojení strategie a uceleného systému plánování lze s výhodami využít metodu „*Balanced Scorecard*“;

20) Respektování zásad *Corporate Governance*, principů etiky, společenské odpovědnosti a ekologičnosti;

Trendovní organizace současnosti nutně musí být **solidní, čitelné, průhledné a důvěryhodné**. Zaměstnanci musí být vedeni ke kultuře, založené na dodržování **principů obvyklých ve světě**, k dodržování zákonů, předpisů, principů podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti. *Environmentální* přístup je v současnosti taktéž nezbytným standardem;

21) Kvalifikované strategické řízení.

Každá strategie je ve své podstatě unikátem, je definována dle vize organizace. Kvalifikovanou strategií se myslí moudrá situační analytická promyšlenost strategického řízení z pohledu možností, nadějí a šancí do budoucnosti. Pro její trefné stanovení je však nutná **citlivá vizualizace a analytický odhad**. Moderní novodobé organizace mají kvalifikované strategické řízení;

2.4. Shrnutí teoretických východisek

Organizační adaptace je realizována ve své podstatě skrze systém „**učící se organizace**“. V této kapitole byly uvedeny dva konkrétné teoretické přístupy k adaptaci organizace v soudobém náročném podnikatelském prostředí, oba přístupy byly postaveny na principech excelence fungování organizací – byly to následující:

1. Adaptační procesy formulované jako nový obraz budoucnosti

- dle autora: Gibson (1998)

2. Adaptační procesy vymezené definováním principů

- dle autora: Souček (2005)

Právě přečtená kapitola poskytla váženému čtenáři všeobecný přehled o tom, co je to organizační adaptace, byl vysvětlen význam její potřeby pro organizaci a způsob jak je možné v organizaci organizační adaptace dosáhnout. Byly formulovány kroky, které je potřebné realizovat pro úspěšnou adaptaci organizace ve 21. století. Tímto si dovoluji uzavřít teoretická východiska pojetí organizační adaptace a v následující kapitole se posuneme k charakteristice analyzované průmyslové organizace.

3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE

V této kapitole je popsán energetický koncern **Skupina ČEZ**. Popis je vhodným způsobem strukturován tak, aby bylo možné vyčíst základní údaje.

3.1. Popis průmyslové organizace

Při popisu zvolené organizace jsem vycházel z Intranetových stránek (k 10. 12. 2009) a výroční zprávy Skupiny ČEZ z roku 2008 s uzávěrkou obsahu k 7. 4. 2009.

3.1.1. Vznik organizace

Skupina ČEZ vznikla v roce 2003 integrací mateřské společnosti ČEZ, a. s. a dalších pěti regionálních energetických společností: Severočeská energetika, a. s., Středočeská energetická a. s., Východočeská energetika, a. s., Západočeská energetika, a. s., Severomoravská energetika, a. s.

3.1.2. Poslání a předmět činnosti organizace

Skupina ČEZ je dynamickým integrovaným energetickým koncernem působícím v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy s ústředím v České republice. Hlavní předmět podnikání koncernu tvoří výroba, obchod a distribuce v oblasti elektrické i tepelné energie a těžba uhlí. Akcie mateřské společnosti ČEZ, a. s., se obchodují na pražské a varšavské burze cenných papírů, kde jsou i významnou součástí burzovních indexů. Nejvýznamnějším akcionářem společnosti ke dni 31. 12. 2008 zůstává Česká republika s podílem 63 %. Rozhodující součástí poslání Skupiny ČEZ je maximalizovat návratnost vložených prostředků a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro své akcionáře. Skupina ČEZ proto směřuje své úsilí k naplnění vize: **stát se jedničkou na trhu s elektrickou energií ve střední a jihovýchodní Evropě**. Současně se však Skupina ČEZ hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, soustavně snižuje zatížení životního prostředí svým podnikáním a podporuje rozvoj vzdělávání a péči o děti a zdraví. K září 2009 sídlí aktivní společnosti Skupiny ČEZ také mimo Českou republiku: v Polsku, Bulharsku, Rumunsku, Nizozemsku, Německu, Maďarsku, Srbsku, Turecku, Kosovu, Bosně a Hercegovině a na Slovensku.

V České republice společnosti Skupiny ČEZ vyrábějí a distribuují elektrickou energii a teplo, zabývají se obchodem s elektřinou a těžbou uhlí. V Bulharsku zajišťuje Skupina ČEZ distribuci a prodej elektřiny v západní části země a výrobu ve vlastní uhelné elektrárně nedaleko černomořského přístavu Varna. V Rumunsku působí společnosti zajišťující distribuci a prodej elektřiny. V oblasti výroby zahájila Skupina ČEZ v Rumunsku výstavbu největšího evropského parku větrných elektráren v přímořských lokalitách *Fântânele* a *Cogealac* a podílí se na výstavbě dvou nových bloků jaderné elektrárny *Cernavodă*. V Polsku patří do Skupiny ČEZ dvě černouhelné elektrárny poblíž státní hranice s Českou republikou. V Turecku se Skupina ČEZ po úspěchu v tendru spolu se svým místním partnerem připravuje na provozování distribuční společnosti *Sedaş*. V ostatních zemích se jedná o společnosti zprostředkující vlastnictví nebo finanční činnost; nejčastěji jsou to společnosti obchodní a společnosti sledující vývoj v příslušné zemi za účelem využití nabízejících se výhodných akvizičních příležitostí. Aktivita Skupiny ČEZ a příslušné tržní prostředí v jednotlivých státech mimo Českou republiku detailněji popisují v kapitole 3.2.3.

Při svém podnikání se Skupina ČEZ řídí přísnými etickými standardy zahrnujícími i odpovědné chování ke společnosti a životnímu prostředí. Skupina ČEZ významně podporuje řadu neziskových organizací i veřejně prospěšných projektů. Vedle neustálého snižování ekologické zátěže při těžbě uhlí a výrobě a distribuci elektřiny, Skupina ČEZ navíc v březnu 2007 zveřejnila Akční plán snižování emisí CO₂, obsahující i závazek zvýšit výrobu z obnovitelných zdrojů. Skupina ČEZ rovněž aktivně vyhledává příležitosti investovat do projektů snižování emisí CO₂ v rozvojových zemích formou tzv. flexibilních mechanismů „*Kjótského protokolu*“.^[1]

3.2. Struktura společnosti

3.2.1. Skladba společnosti

Skupina ČEZ se stále vyvíjela a rozrůstala již od svého vzniku – tj. od roku 2003. K 31. 12. 2008 se dílčí společnosti konsolidačního celku Skupiny ČEZ dělí podle umístění svých aktiv do dvou hlavních územních segmentů:

^[1] Kjótský protokol je protokol k Rámcové úmluvě OSN o klimatických změnách. Průmyslové země se v něm zavázaly snížit emise skleníkových plynů o 5,2 %.

- **segment Střední Evropa,**
- **segment Jihovýchodní Evropa.**

Podle charakteru hlavní činnosti dále společnosti členíme do oborových segmentů: **Výroba a obchod, Distribuce a prodej, Těžba a Ostatní.** V příloze č. 1 diplomové práce je uveden podrobný strukturální výčet společností dle názvů. K prosinci roku 2008 tento úplný výčet koncernu Skupina ČEZ zahrnuje celkem **67 společností.**

3.2.2. Působení organizace v České republice

Z dostupných dokumentů vyplývá, že český trh s elektřinou je plně liberalizován. Přístup k síti je realizován prostřednictvím regulovaného přístupu k přenosové a distribuční soustavě. Pro realizaci *unbundlingu* (oddělení regulované činnosti distribuce elektrické energie od ostatních činností) byl legislativně stanoven termín 1. 1. 2007, který všechny dotčené subjekty již v předstihu splnily. Velkoobchodní trh v České republice je součástí středoevropského trhu, a to především díky rozsáhlým přenosovým kapacitám přeshraničních vedení. Pro tento trh je primárně cenotvorným německý trh a jeho burza v Lipsku. Ceny na velkoobchodním trhu jsou tvořeny na základě nabídky a poptávky s tím, že převažující objem obchodů je uskutečněn na Energetické burze Praha, vzniklé v roce 2007, a dále pak prostřednictvím bilaterálních kontraktů. Obchodovat elektřinu v České republice na burze je možné v rozsahu od ročních kontraktů až po denní. Anonymní obchody na denní bázi je možné provádět také na organizovaných trzích Operátorem trhu s elektřinou. Na velkoobchodním trhu aktivně operuje přes 25 obchodníků a 4 brokeři.

V oblasti dodávky elektrické energie konečným zákazníkům aktivně operuje více než 20 obchodníků. Počet zákazníků, kteří mění dodavatele každoročně stoupá. Pro rok 2008 bylo typické, že svého dodavatele již výrazněji měnili i zákazníci z řad domácností. Díky možnostem ostatních výrobců mimo Skupinu ČEZ a přenosovým schopnostem přeshraničních vedení může být více než polovina spotřeby elektrické energie v České republice dodána jinými dodavateli, než Skupinou ČEZ. Důsledkem rozvoje a fungování maloobchodního trhu je skutečnost, že podíl Skupiny ČEZ na tomto trhu je cca 45 %, když podíl nových dodavatelů mimo tři tradiční, vzniklé z bývalých regionálních distribučních společností, dosahuje již cca 23 %. Pro rok 2008 bylo v oblasti dodávek

pro netarifní individuálně obsluhované zákazníky typické uzavírání víceletých smluv, nejčastěji na dva roky, v některých případech také na tři roky.

V oblasti dodávek pro tarifní (maloobchodní) zákazníky přinesl rok 2008 výraznější rozšíření nabídek obchodníků oproti standardním jednoróčními vyhlašovaným ceníkům. Podpůrné služby jsou nakupovány provozovateli přenosových soustav prostřednictvím aukcí pro širokou škálu produktů a různé časové úseky. Tento segment patří k nejvíce soutěžním v Evropě, kde nezávislí výrobci mimo Skupinu ČEZ nabízejí více než 30 % potřebné kapacity podpůrných služeb. Tržní podíl ČEZ, a. s., na českém trhu v roce 2008 činil 56,5 %. V oblasti distribuce stále rostou požadavky na připojení nových odběrných míst nebo navýšení příkonu na stávajících odběrných místech. **V roce 2008 bylo připojeno celkem 22 201 nových odběrných míst** (265 odběrných míst na hladinách vn a vvn a 21 936 odběrných míst na hladině nn). V návaznosti na požadavky zákazníků vzrostl ve srovnání s minulými roky velmi prudce podíl takto vyvolaných investic na celkové investované částce, která byla v roce 2008 v případě distribučního území Skupiny ČEZ v České republice zhruba 8,3 mld. Kč. Vzhledem k vývoji podpory (povinný výkup a bonusy) výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů v roce 2008 vzrostl oproti předchozím letům počet nově připojovaných obnovitelných zdrojů elektřiny na 909 se souhrnným instalovaným výkonem 81,4 MW, z toho 836 tvořily nové sluneční elektrárny s celkovým instalovaným výkonem 20,2 MW.

3.2.3. Působení organizace v zahraničí

Skupina ČEZ působí jak již bylo uvedeno také v dalších státech mimo Českou republiku, dále jsou přiblíženy tyto aktivity konkrétně:

Polská republika

Podnikatelské prostředí na polském trhu je liberalizováno, všichni oprávnění zákazníci mají možnost volby dodavatele elektřiny. Polsko je vázáno implementací směrnic Evropské unie, které se týkají zejména liberalizace trhu a snížení emisí CO₂. V roce 2008 proběhla první privatizace menšinového podílu v jedné z velkých státních energetických společností a očekává se pokračování tohoto procesu i v následujících letech. V roce 2007 byla za účelem obchodování s elektrickou energií v Polsku založena společnost *CEZ Trade Polska Sp. z o.o.* se sídlem ve Varšavě a podílem ČEZ, a. s. ve výši 100 %.

Bulharská republika

Na bulharském trhu s elektřinou, podle energetického zákona oficiálně uvolněném 1. 7. 2007, přetrvává systém kvót určujících dodávky elektřiny za státem regulované ceny. Za regulované ceny je dodáváno 83 % objemu elektřiny. Navzdory nárůstu o 17–30 % se regulované ceny pohybují na cca 50 % tržní úrovni okolních států. To brání skutečné liberalizaci trhu s elektřinou a snižuje výrobní kapacitu využitelnou pro volné obchodování. Druhým významným státním zásahem do trhu je omezení vývozu na 25 % dodávky koncovým bulharským zákazníkům. V Bulharsku vyrábí Skupina ČEZ elektrickou energii v elektrárně Varna. Společnost *CEZ Elektro Bulgaria AD* dodává elektrickou energii jak zákazníkům na volném trhu, tak také zákazníkům na regulovaném trhu.

Rumunsko

Energetický sektor je v transformačním období a rychle se přibližuje modelu běžnému v jiných státech Evropské unie. Jednotlivé činnosti jsou právně odděleny (*unbundling*) a částečně privatizovány. Většina výrobních aktiv je soustředěna ve třech státem vlastněných společnostech rozlišených podle druhu elektrárny. Některé městské nebo místní teplárny jsou v obecním vlastnictví. Výrobní sektor se otevírá zahraničním investicím obvykle formou společných podniků s místním partnerem. Přenosová síť je spravována společností *Transelectrica*. Přibližně 40 % zákazníků má status oprávněných zákazníků a zbylých 60 % podléhá regulaci. Distribucí elektrické energie se v Rumunsku zabývá společnost *CEZ Distributie S.A.*, prodejem elektrické energie se zde zabývá společnost *CEZ Vanzare S.A.*

Republika Turecko

Turecký stát hledí zejména na soukromé investory jako na zdroj investičních prostředků do těchto zdrojů a snaží se jim v současné době vytvořit příhodné podmínky, zejména liberalizací trhu a zavedením pokročilého obchodování s elektrickou energií. Skupina ČEZ monitoruje dění na tureckém trhu a identifikuje vhodné investiční příležitosti. V roce 2008 proběhla privatizace prvních tří z přibližně dvaceti tureckých distribučních společností formou veřejné soutěže, jíž se účastnil rovněž ČEZ, a. s. V této nabídce na koupi společnosti *Sakarya Elektrik Dagitim A.S.* ČEZ, a. s. uspěl a vstoupil na turecký trh akvizicí distribuční společnosti *Sedaş* v partnerství s tureckou holdingovou společností *Akkök*.

Bosna a Hercegovina

Od roku 2007 byla po podpisu Implementační dohody zahájena příprava realizace projektu *Gacko* spočívající v provozování stávajícího energetického zdroje *Gacko I*, ve výstavbě nové elektrárny a v otevření nového dolu. Společnost *CEZ Bosna i Hercegovina d.o.o.* vznikla v březnu 2008 a sídlí v Sarajevu. Byla založena za účelem obchodování s elektrickou energií, podpory akviziční činnosti na území Bosny a Hercegoviny a jako servisní společnost pro podporu veškerých aktivit Skupiny ČEZ v této zemi.

Republika Srbsko

Důvodem pro založení společnosti *CEZ Srbija d.o.o.* byl především zájem o rozvoj akviziční činnosti, vytvoření předpokladů a zázemí pro obchodování s elektrickou energií a příprava struktury pro podporu nových akvizic a projektů.

Republika Kosovo

Ke dni 30. 10. 2006 obdržela společnost ČEZ, a. s., licenci na obchodování s elektrickou energií na území Kosova. Společnost *New Kosovo Energy L.L.C.* byla založena s cílem podpořit rozvojové aktivity také v této oblasti jihovýchodní Evropy.

Nizozemské království

Skupina ČEZ je v Nizozemsku v nějaké podobě přítomna již od roku 1994, kdy byla založena společnost *CEZ Finance B.V.* Jejím prostřednictvím ČEZ, a. s., před vstupem České republiky do Evropské unie emitoval své zahraniční dluhopisy. Také další společnosti zde ČEZ, a. s. nabyli v souvislosti s pořízením podílů v polských elektrárenských společnostech. V červenci 2008 vzniknul společný podnik ČEZ a MOL, kde oba partneři vlastní stejný podíl ve výši 50 %. Tato společnost se nazývá *CM European Power International B.V.* a sídlí v Rotterdamu. ČEZ, a. s. v Nizozemsku nevykonává vlastní obchodní činnost v oblasti energetiky.

Spolková republika Německo

Společnost *CEZ Deutschland GmbH* působí v Německu od roku 2001. Hlavním cílem této společnosti bylo obchodování s elektrickou energií na území Německa. Vzhledem k liberalizaci trhu a zjednodušení licenčních podmínek v Německu došlo v průběhu roku 2008 k útlumu a ukončení zbývajících částí obchodní činnosti. Předpokládá

se možnost eventuálního budoucího použití pro podporu případných dalších aktivit Skupiny ČEZ v Německu.

Maďarská republika

Hlavním cílem společnosti *CEZ Magyarország Kft.* je obchodování s elektrickou energií na území Maďarské republiky, na tuto činnost společnost vlastní licenci. Od 31. 3. 2009 je však již tato společnost vlastněna společností *CM European Power International B.V.*

Slovenská republika

Hlavním cílem společnosti *CEZ Slovensko, s.r.o.* je obchodování s elektrickou energií. V prosinci 2008 byla na Slovensku zaregistrována společnost *CM European Power International s.r.o.* se sídlem v Bratislavě. Jejím 100% vlastníkem je společnost *CM European Power International s.r.o.*, ve které ČEZ, a. s., vlastní 50 % podíl. Nově vzniklá společnost slouží pro účely podpory a rozvoje projektů vzniklých ve spolupráci s maďarskou skupinou *MOL*. Dne 17. 12. 2008 bylo v Bratislavě ve Slovenské republice za přítomnosti členů vlád České republiky a Slovenské republiky podepsáno memorandum o spolupráci energetických sektorů obou zemí.

Ruská federace

ČEZ, a. s., vlastní od roku 2006 v Ruské federaci 100% podíl ve společnosti *ZAO TransEnerg* se sídlem v Moskvě. V roce 2008 byl převeden podíl ve společnosti *ZAO TransEnerg* na dceřinou společnost *TransEnerg International B.V.*, ve které ČEZ, a. s., vlastní podíl ve výši 67 %. Zbýlý podíl, tj. 33 %, vlastní v této společnosti ruská společnost *ZAO Infoterm*, která má sídlo v Moskvě. Společnost byla založena pro podporu veškerých aktivit Skupiny ČEZ na území Ruské federace.

Ukrajina

Společnost *CEZ Ukraine CJSC* byla založena s cílem zajistit další rozvoj akviziční činnosti ČEZ, a. s. na území Ukrajiny a poskytnutí místního zázemí pro možné budoucí projekty.

Albánie

V říjnu 2008 byl ČEZ, a. s. vítězem výběrového řízení na privatizaci 76% podílu jediné albánské distribuční společnosti s názvem: *Operatori i Sistemit te Shperndarjes*

sh. Dne 29. dubna 2009 byla v Albánii registrována 100 % dceřiná společnost ČEZ, a. s. *CEZ Albania Sh.A.*, tato společnost má sídlo v Tiraně.

3.3. Řízení společnosti

V následující kapitole je přiblížen systém řízení Skupiny ČEZ jak fungoval v letech 2008 - 2009 a jsou zde popsány existující výbory generálního a výkonného ředitele a řídicí orgány mateřské společnosti ČEZ, a. s.

3.3.1. Způsob řízení koncernu

Řízení Skupiny ČEZ provádí přímo **generální ředitel společnosti**. Vykonává rozhodnutí představenstva, jedná jménem společnosti, činí právní úkony a podepisuje dohody za ČEZ, a. s. Část svých pravomocí delegoval generální ředitel na výkonného ředitele, který řídí vnitřní chod ČEZ, a. s. a činnost ředitelů divizí s výjimkou ředitele divize finance. Pracovní adresa mateřské společnosti ČEZ, a. s. je Duhová 2/1444, 140 53 Praha 4. Ve společnosti působí od roku 2007 rovněž Porada divizních ředitelů, která slouží jako poradní orgán generálního ředitele pro vrcholové řízení, slouží zejména k projednání problematiky, která přesahuje rámec jednotlivých divizí.

Dále fungují ve Skupině ČEZ výbory generálního ředitele:

- **výbor pro rozvoj**, do jehož působnosti spadá problematika řízení rozvoje společnosti v hlavních oblastech podnikání Skupiny ČEZ;
- **rizikový výbor**, který působí ve společnosti od roku 2003 jako výbor generálního ředitele pro oblast řízení rizik Skupiny ČEZ, spravuje a alokuje rizikový kapitál a provádí dohled nad vlastním řízením rizik;
- **řídicí výbor**, poradní orgán, jehož činnost byla k 30. 9. 2008 ukončena.

Dalšími strukturami působícími v řízení Skupiny ČEZ jsou **výbory výkonného ředitele**, v následujícím textu jsou uvedeny:

- **výbor pro lidské zdroje**, který posuzuje strategii klíčových projektů a klíčových nástrojů v oblasti lidských zdrojů;
- **výbor pro ICT**, který posuzuje priority projektů ICT;
- **výbor pro zahraniční účasti**, do jehož působnosti spadá zejména problematika integrace zahraničních účastí do Skupiny ČEZ;
- **výbor pro bezpečnost zařízení ČEZ, a. s.**, do jehož působnosti spadá zejména hodnocení úrovně a stavu bezpečnosti zařízení ČEZ, a. s. s důrazem na jaderná zařízení, posuzování úrovně firemní kultury z pohledu kvality a bezpečnosti a systémové hodnocení nedostatků v oblasti řízení bezpečnosti a kvality;
- **výbor pro environmentální investice**, do jehož působnosti v rámci Skupiny ČEZ pro všechny oblasti, kterými se výbor zabývá, spadá posouzení investiční strategie, posouzení konkrétní investiční příležitosti, monitorování stavu a finančních přínosů realizovaných investic;
- **environmentální výbor**, jehož činnost byla k 31. 1. 2009 ukončena.

3.3.2. Orgány mateřské společnosti

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, která volí a odvolává členy dozorčí rady s výjimkou členů volených a odvolávaných zaměstnanci. Dozorčí rada kontroluje činnost představenstva, které je statutárním orgánem společnosti. **Valná hromada** je nejvyšším orgánem společnosti. Řádná valná hromada se koná nejméně jednou za rok, nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období. **Do působnosti valné hromady náleží zejména následující:**

- rozhodnutí o změně stanov;
- rozhodnutí o zvýšení nebo snížení základního kapitálu a o vydání vyměnitelných a prioritních dluhopisů;
- volba a odvolání členů dozorčí rady s výjimkou členů volených a odvolávaných zaměstnanci, schválení smluv o výkonu funkce členů dozorčí rady a pravidel pro poskytování nenárokových plnění členům dozorčí rady společnosti;
- schválení řádné nebo mimořádné účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a v zákonem stanovených případech i mezitímní účetní závěrky,

rozhodnutí o rozdělení zisku nebo o úhradě ztráty, stanovení tantiém a dividend a přidělů ze zisku do jednotlivých fondů;

- rozhodnutí o odměňování členů představenstva a dozorčí rady a rozhodnutí o výplatě a o pravidlech pro rozdělení tantiém mezi jednotlivé členy dozorčí rady a představenstva;
- rozhodnutí o objemu finančních prostředků, které může společnost použít pro poskytnutí sponzorských darů ve stanoveném období;
- rozhodnutí o změně druhu nebo formy akcií a o změně práv spojených s určitým druhem akcií a rozhodnutí o koncepci podnikatelské činnosti společnosti a o jejích změnách.

Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada má dvanáct členů. Dvě třetiny členů volí a odvolává valná hromada, jedna třetina členů je volena a odvolávána zaměstnanci společnosti. Funkční období jednotlivého člena dozorčí rady je čtyřleté, jeho opětovná volba je možná. Dozorčí rada volí a odvolává svého předsedu a dva místopředsedy. Schází se alespoň jednou měsíčně.

Dozorčí radě přísluší zejména tyto povinnosti:

- kontrola dodržování právních předpisů, stanov a pokynů valné hromady;
- kontrola, jak představenstvo vykonává vlastnická práva v právnických osobách, ve kterých má společnost majetkovou účast;
- přezkoumání řádné, mimořádné, konsolidované, popř. i mezitímní účetní závěrky včetně návrhu na rozdělení zisku, stanovení výše a způsobu vyplácení dividend a tantiém;
- projednání čtvrtletních výsledků hospodaření, pololetní zprávy podle zákona o podnikání na kapitálovém trhu a výroční zprávy podle zákona o účetnictví;
- volba a odvolávání členů představenstva;
- schvalování smlouvy o výkonu funkce členů představenstva a pravidla pro poskytování nenárokových plnění členům představenstva v souladu s ustanovením § 194, odst. 1 obchodního zákoníku.

V rámci svých kompetencí dozorčí rada zřizuje výbory, do kterých volí a z nichž odvolává členy. Členem výboru může být pouze člen dozorčí rady a jeho funkční období ve výboru je shodné s funkčním obdobím v dozorčí radě.

V roce 2008 pracovaly tyto tři výbory:

1) Výbor dozorčí rady pro audit ČEZ, a. s.,

který je poradním a kontrolním orgánem dozorčí rady pro komunikaci s interními a externími auditory, přičemž provádí monitoring jejich činností a hodnocení přiměřenosti a účinnosti systému vnitřní kontroly ve společnosti;

2) Výbor dozorčí rady pro strategické plánování ČEZ, a. s.,

který se zabývá zejména posuzováním návrhů významných podnikatelských aktivit v oblastech investičních a akvizičních projektů, návrhů na zakládání nebo rušení dceřiných společností ČEZ, a. s., budování nových výrobních zdrojů a dále útlumem, prodejem nebo obnovou výrobních kapacit;

3) Personální výbor dozorčí rady ČEZ, a. s.,

který v rámci své činnosti navrhuje dozorčí radě personální politiku dozorčí rady vůči představenstvu, navrhuje metody a postupy výborů, volby a odvolávání členů představenstva, je odpovědný za předložení nominací kandidátů na členy představenstva ke schválení dozorčí radě a dává doporučení dozorčí radě k vydání stanoviska ve věci jmenování a způsobu odměňování generálního ředitele a členů představenstva, kteří jsou v pracovněprávním vztahu ke společnosti.

Představenstvo je statutárním orgánem, který řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou zákonem nebo stanovami společnosti vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Představenstvu přísluší zejména: zabezpečování obchodního vedení včetně řádného vedení účetnictví, svolávání valné hromady a její organizační zabezpečování.

Valné hromadě Představenstvo předkládá:

- návrh koncepce podnikatelské činnosti společnosti a návrhy jejích změn;
- návrh změn stanov;
- návrh na zvýšení nebo snížení základního kapitálu a na vydání vyměnitelných a prioritních dluhopisů;

- řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popř. mezitímní účetní závěrku;
- návrh na rozdělení zisku včetně stanovení výše, způsobu vyplacení a splatnosti dividend, výše tantiém a přidělů do fondů nebo na způsob krytí ztrát společnosti;
- roční zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku;
- souhrnnou vysvětlující zprávu podle § 118 odst. 8 zákona o podnikání na kapitálovém trhu;
- vykonává usnesení valné hromady;
- volí a odvolává vedoucí zaměstnance společnosti podle § 73 zákoníku práce;
- rozhoduje o přijetí dlouhodobé půjčky na období delší než 1 rok; rozhoduje o rozdělení odměn stanovených valnou hromadou mezi dozorčí radu a představenstvo a mezi jednotlivé členy představenstva, pokud tak neučiní valná hromada;
- rozhoduje o uzavření smluv o založení obchodní společnosti nebo zájmového sdružení právnických osob anebo získání majetkové účasti společnosti na jiné právnické osobě, jakož i o zrušení obchodní společnosti nebo zájmového sdružení právnických osob anebo prodeji majetkové účasti společnosti.

Představenstvo společnosti má 6 členů, které volí a odvolává dozorčí rada. Funkční období jednotlivého člena je čtyřleté s tím, že opětovná volba je možná. Představenstvo se schází alespoň jednou měsíčně. K realizaci některých rozhodnutí, v rámci vybraných záležitostí, je představenstvo povinno vyžádat si předchozí souhlas dozorčí rady. Představenstvo na svých zasedáních rozhoduje tak, že pro přijetí usnesení je zapotřebí prosté většiny hlasů přítomných členů, nejméně třech. Každý člen představenstva má jeden hlas. Při rovnosti hlasů je rozhodující hlas předsedajícího. V nutných případech může být rozhodnutí přijato i mimo zasedání formou *per rollam*. Takto přijaté rozhodnutí musí být uvedeno v zápisu z nejbližšího zasedání představenstva. Další podrobnosti o způsobu rozhodování představenstva upravuje jeho jednací řád.

3.3.3. Systém řízení a správy společnosti

Řízení a správa společnosti Skupiny ČEZ v České republice vychází z doporučení Kodexu pro správu a řízení společností (*Corporate Governance Codex*), na jehož tvorbě se ČEZ, a. s. podílel, a jehož ustanovení ve všech podstatných ohledech

naplňuje. ČEZ, a. s. dbá všech ustanovení obchodního zákoníku ohledně ochrany práv akcionářů, svolává své valné hromady a zajišťuje rovné zacházení se všemi akcionáři. ČEZ, a. s. přijal politiku obchodování s vlastními akciemi pro představenstvo a vybrané vedoucí zaměstnance disponující vnitřními informacemi. ČEZ, a. s., jako emitent cenného papíru kótovaného na burze cenných papírů ve Varšavě zveřejnil v rámci příprav při vstupu akcií na tento trh prohlášení o shodě s kodexem vyhlášeným na této burze. Akcionáři společnosti mají včas k dispozici a v předem naplánovaných a oznámených termínech čtvrtletní informace o hospodářském a obchodním vývoji Skupiny ČEZ.

Vztahy k akcionářům a investorům, stejně jako správa společnosti, vycházejí z doporučení Kodexu pro správu a řízení společností. Nad rámec zákonných povinností je záměrem společnosti vést se všemi účastníky kapitálového trhu intenzivní a otevřený dialog tak, aby každý mohl nezávisle ohodnotit výkony Skupiny ČEZ i její strategii. Vrcholový management mateřské společnosti se s investory sešel na dvanácti výjezdních setkáních (*roadshows*), sedmi investorských konferencích a při nespočtu individuálních setkání na půdě ČEZ, a. s.

Společnost ČEZ, a. s. zorganizovala v roce 2008 „Den kapitálových trhů“, kterého se zúčastnilo téměř padesát analytiků a zástupců investorů. Kromě průběžných hospodářských výsledků se během diskusí nejčastěji objevovala témata související s vývojem cen elektrické energie v České republice a také v celém regionu, strategie mezinárodní expanze Skupiny ČEZ a jejích investičních záměrů. Významnou diskutovanou oblastí byl také tzv. energeticko-klimatický balíček čili soubor nových direktiv Evropské unie, upravující zejména obchodování s CO₂ povolenkami a podporou obnovitelných zdrojů po roce 2013.

3.3.4. Strategie společnosti

Skupina ČEZ měla již od svého založení (od roku 2003) vždy ambiciózní vize. K roku 2008 je posláním Skupiny ČEZ maximalizace návratnosti a zajištění dlouhodobého růstu hodnoty pro své akcionáře. Skupina ČEZ proto směřuje své úsilí k naplnění vize: **Stát se jedničkou na trhu s elektrickou energií ve střední a jihovýchodní Evropě.** Základem vize a strategie Skupiny ČEZ je tzv. „Strategický chrám“ viz obr. 3-1 níže.

Obr. 3-1 „Strategický chrám“ Skupiny ČEZ



Poznámka: „Strategický chrám“ Skupiny ČEZ je složen ze tří pilířů a základny, jeho základnou je organizační kultura definovaná sedmi firemními principy.

Pramen: Intranet Skupiny ČEZ

Od října 2009 tento „Strategický chrám“ Skupiny ČEZ doznal změn – byla vyhlášena nová strategická iniciativa. **Přibyl čtvrtý pilíř** - tímto pilířem se stala „**Inovace**“. Skupina ČEZ tímto reaguje na sílící trendy v oboru - striktní *environmentální* regulaci v oblasti emisí, požadavky na zvyšování energetické účinnosti a nástup nových technologií s jasným zaměřením na čisté technologie. Skupina ČEZ se chce na tyto trendy včas připravit, stát se v nových technologiích *lídrem* v regionu a díky využití nových obchodních příležitostí chce dále posílit své postavení na trhu.

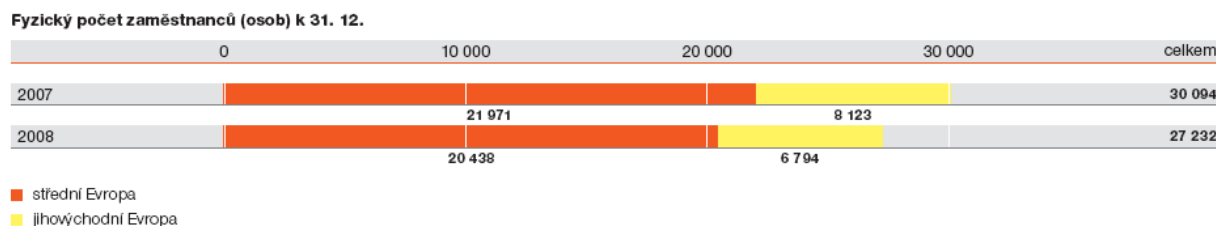
Více podrobností ke „Strategickému chrámu“ se čtyřmi pilíři uvádím v kapitole: 4.3.1. „Adaptační prvky strategie organizace“.

3.4. Lidské zdroje

3.4.1. Počet zaměstnanců

Fyzický součet zaměstnanců plně konsolidovaných společností Skupiny ČEZ dosáhl k 31. 12. 2008 počtu **27 232 osob**, což pro zajímavost znamená meziroční snížení oproti roku 2007 o 2 862 osob (tj. o 9,5 %). Následující graf 3-1 zobrazuje počty zaměstnanců Skupiny ČEZ dle územních segmentů v letech 2007 a 2008:

Graf 3-1 Počet zaměstnanců Skupiny ČEZ v letech 2007 a 2008



Poznámka: Graf porovnává fyzický počet zaměstnanců v letech 2007 a 2008.

Pramen: Výroční zpráva 2008 Skupiny ČEZ

3.4.2. Motivace, odměňování zaměstnanců a sociální politika

Ve Skupině ČEZ jsou zaměstnancům poskytovány mzdy ve výši, která odpovídá dlouhodobým ekonomickým výsledkům. Mzdy jsou diferencovány podle individuální výkonnosti zaměstnanců ve vazbě na hodnocení pracovního chování podle 7 firemních principů. Sociální politika Skupiny ČEZ představuje široký okruh aktivit a výhod poskytovaných zaměstnancům formou peněžních i nepeněžních plnění. Ve společnostech Skupiny ČEZ je stanovena zkrácená pracovní doba na 37,5 hodiny týdně, dovolená je prodloužena o jeden týden navíc nad rámec zákonného nároku a zaměstnancům je poskytováno pracovní volno s náhradou mzdy nad rozsah daný právními předpisy. Dále společnosti Skupiny ČEZ poskytují zaměstnancům nadstandardní rozsah zaměstnaneckých výhod, jako jsou osobní účty určené zejména pro rekreaci, zdravotní péči, příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění. Jinou možnou variantou čerpání osobního účtu je úhrada elektrické energie nebo nákup univerzálních poukázek Flexi Pass. Tyto poukázky lze pak využít pro řadu volnočasových aktivit od rekreace a sportu až po vzdělání. Roční finanční příděl osobního účtu zaměstnance však nelze převádět do následujícího kalendářního roku. Dalšími výhodami pro zaměstnance Skupiny ČEZ jsou: závodní stravování, příspěvky po dobu prvních 3 dnů nemoci, příspěvky při narození dítěte, odměny k životnímu

jubileu a při odchodu do důchodu a v mimořádných případech příspěvek při jednorázové sociální výpomoci. Samostatnou oblast tvoří rovněž péče o bývalé zaměstnance (důchodce) prostřednictvím nadačního fondu.

Mzdové ohodnocení spolu se systémem zaměstnaneckých výhod má výrazný motivační efekt, který podporuje a stimuluje zaměstnance k vysokému pracovnímu výkonu, ochotě a loajalitě, napomáhá k získávání co nejvyšší kvality zaměstnanců, zvýšení jejich stabilizace a snížení fluktuace. Zároveň vede k prosazování optimálního rozdělení zaměstnaneckých výhod podle motivačních potřeb zaměstnanců, ke zlepšování *image* Skupiny ČEZ a zvyšování její atraktivnosti a konkurenceschopnosti v prostředí trhu práce. Základní principy odměňování a sociální politiky Skupiny ČEZ pro zahraniční akvizice vycházejí z kolektivních smluv, dlouhodobých dohod a specifických podmínek místních trhů. Skupina ČEZ klade v souladu s právními předpisy v pracovněprávních vztazích důraz na rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jakékoliv diskriminace.

Dne 18. 12. 2007 byly podepsány kolektivní smlouvy plně integrovaných dceřiných společnostech Skupiny ČEZ na období 2008–2010. Do kolektivních smluv ČEZ, a. s. a plně integrovaných dceřiných společností byla přidána řada nových benefitů, jako např. již zmíněný příspěvek zaměstnavatele v průběhu prvních tří kalendářních dnů nemoci nebo nárok zaměstnanců na **čerpání pracovního volna** s náhradou mzdy **v rozsahu 1 dne v kalendářním roce**, kdy budou bezplatně vykonávat **činnost pro veřejně prospěšné účely nebo pro neziskovou organizaci**.

3.4.3. Odbory a Evropská rada zaměstnanců

Ve společnosti ČEZ, a. s. působí celkem 31 samostatných odborových organizací, ve kterých bylo v roce 2008 organizováno cca 2 400 zaměstnanců, tj. 38 % z celkového počtu zaměstnanců společnosti. V plně integrovaných dceřiných společnostech Skupiny ČEZ působí celkem 48 základních odborových organizací, ve kterých bylo organizováno cca 3 600 zaměstnanců, tj. 54 % z celkového počtu. 35 základních odborových organizací je sdruženo v pěti sdruženích ZO, jež mají regionální působnost, v dceřiných společnostech dále samostatně působí 13 základních organizací. Odborové organizace jsou sdruženy do tří odborových svazů, a to do Odborového svazu ECHO, Českého odborového svazu energetiků a Odborového svazu

zaměstnanců jaderných elektráren. Sociální výhody zaměstnanců jsou upraveny v příslušných kolektivních smlouvách.

Ve Skupině ČEZ je zřízena také **Evropská rada zaměstnanců Skupiny ČEZ** jako platforma pro projednávání hlavních strategických otázek Skupiny ČEZ, které mají dopad na zájmy zaměstnanců nejméně ve dvou členských státech Evropské unie. Z 23 členů Evropské rady zaměstnanců Skupiny ČEZ je 14 z České republiky, 4 z Bulharska, 3 z Rumunska a 2 z Polska. V roce 2008 se uskutečnila dvě zasedání Evropské rady zaměstnanců Skupiny ČEZ, a to v květnu a v prosinci. Nadnárodní informace a projednání se týkaly především politiky a strategie Skupiny ČEZ včetně strategických fúzí a akvizic, ekonomické a finanční situace Skupiny ČEZ a stavu a vývoje zaměstnanosti.

Povinnost zřídit evropskou radu zaměstnanců a poskytovat nadnárodní informace se vztahuje na zaměstnavatele nebo skupinu zaměstnavatelů tehdy, když:

- Působnost organizace je na území nejméně dvou členských států Evropské unie;
- Zaměstnávající alespoň 1000 zaměstnanců ve všech členských státech Evropské unie;
- Minimálně dva zaměstnavatelé ve dvou různých členských státech zaměstnávají alespoň 150 zaměstnanců.

ČEZ, a. s. naplnil podmínky pro zřízení evropské rady zaměstnanců po nabytí vlastnických podílů v polských elektrárnách *SKAWINA* a *ELCHO*.

3.5. Některé další formy působení organizace

3.5.1. Bezpečnost jaderných elektráren

Bezpečný provoz dvou jaderných elektráren – Jaderné elektrárny Dukovany a Jaderné elektrárny Temelín – a celkové zvyšování bezpečnosti jsou nejvyšší priority ČEZ, a. s. Pravidelné hodnocení bezpečnosti provádí ČEZ, a. s. za účelem ochrany jednotlivců, společnosti a životního prostředí. Ke zvyšování úrovně bezpečnosti při provozování jaderných zařízení významně přispívá praktické uplatňování nových

technologií, výsledků vědy a výzkumu a aktivní využívání deterministických i pravděpodobnostních metod hodnocení. V obou jaderných elektrárnách je zaveden Program zlepšování kvality lidského výkonu.

Jedním z důležitých ukazatelů hodnocení bezpečnosti jaderných elektráren je počet událostí vzniklých při provozu jaderného zařízení. Většina událostí jaderných elektráren Dukovany a Temelín v roce 2008 byla klasifikována stupněm INES 0.^[2] V roce 2008 došlo v obou jaderných elektrárnách k dalšímu poklesu událostí klasifikovaných jako odchylka, v každé elektrárně došlo k jedné události klasifikované jako anomálie.

Během roku 2008 zorganizoval ČEZ, a. s. celkem 9 havarijních cvičení zaměřených na procvičení různých situací a všech složek organizace havarijní ochrany včetně procvičení havarijních skupin pro přepravu jaderných materiálů. Všechna cvičení byla uskutečněna v požadovaném rozsahu a všechny cíle cvičení byly splněny. Ve dnech 26. – 28. 11. 2008 se uskutečnilo za účasti všech složek havarijního a krizového řízení České republiky zatím největší součinnostní cvičení v historii „**Zóna 2008**“, při kterém byla poprvé procvičena i následná ochranná opatření pro obyvatelstvo. Tématem byla mimořádná událost v Jaderné elektrárně Dukovany. **Cvičení potvrdilo připravenost všech vnějších složek i elektrárny na řešení mimořádné situace s pravděpodobností vzniku 1:10 milionům.**

3.5.2. Společenská odpovědnost

Jako moderní korporace s pevným ekonomickým základem považuje Skupina ČEZ společenskou odpovědnost za jeden z pilířů etiky podnikání. Veškeré své činnosti posuzuje z hlediska všeobecné prospěšnosti a předjímá dopady na své zákazníky, akcionáře a zaměstnance. V oblasti ochrany životního prostředí dopadají kroky Skupiny ČEZ na všechny obyvatele příslušného území. Nákup osobních ochranných pracovních prostředků ve Skupině ČEZ je v posledních letech zajišťován rovněž asi z 60 % z tzv. chráněných dílen, tedy z provozů zaměstnávajících více než z poloviny osoby se zdravotním postižením.

^[2] Mezinárodní stupnice hodnocení závažnosti jaderných událostí. Stupnice zařazuje události do sedmi stupňů: stupně 1 až 3 se označují jako **nehody**, stupně 4 až 7 se označují jako **havárie**. Události, které nemají **žádný bezpečnostní význam** a jsou klasifikovány stupněm 0.

Společenská odpovědnost se týká i zahraničí. Skupina ČEZ uplatňuje při svém podnikání v zahraničí identický přístup ke společenské odpovědnosti jako v České republice. Veškeré činnosti jsou zvažovány i z hlediska všeobecné prospěšnosti a předjímání dopadů na zákazníky, zaměstnance a spoluvlastníky.

Skupina ČEZ představila dne 17. 2. 2009 iniciativu „ČEZ proti krizi“, která představovala její příspěvek k ochraně zákazníků a celého národního hospodářství České republiky v době hospodářské krize. Tato iniciativa byla aktivní do konce roku 2009.

Níže je uvedena struktura této iniciativy, skládala se ze 3 částí:

1) Více práce zaměstnavatelům

V letech 2009 – 2010 Skupina ČEZ navýší plánované investice do výroby a distribuce elektřiny o více než 5 mld. Kč. Na modernizaci a ekologizaci svých elektráren vynaloží v tomto období ČEZ, a. s. o 4 mld. Kč více, než původně plánoval. Obnova a posílení distribučních sítí získají ve stejném období o 1,1 mld. Kč více. ČEZ, a. s., tak umožní nově vytvořit či zachránit 5600 pracovních míst u stávajících i nových dodavatelů.

2) Uvolnění peněz malým podnikatelům

ČEZ Prodej, s.r.o. nabídl všem malým podnikatelům možnost posunout si splatnost záloh za elektřinu o 30 dní. Místo 12 měsíčních plateb by tak v roce 2009 zaplatili pouze 11 a dorovnání by provedli až s ročním vyúčtováním v roce 2010. Okamžitě by se tak českým živnostníkům mohlo uvolnit až 800 mil. Kč, což by umožnilo snížit zatížení úvěry zejména podnikatelům v energeticky náročných oborech.

3) Pojištění plateb za elektřinu pro případ ztráty zaměstnání

ČEZ Prodej, s.r.o. zaplatí všem domácnostem v České republice, které jsou jeho zákazníky, pojištění plateb za elektřinu pro případ ztráty zaměstnání. Každý, kdo přijde o práci a přihlásí se na pracovní úřad po 1. 3. 2009, nebude muset platit tři měsíční zálohy na elektřinu, ale zaplatí je za něj pojišťovna. Základní podmínkou je předchozí délka zaměstnání alespoň půl roku a včasné placení účtů za elektřinu v posledním roce.

3.5.3. Ochrana životního prostředí

Výroba elektřiny a aktivity s ní přímo související patří mezi činnosti s výrazným dopadem na životní prostředí a klima, a proto je otázka udržitelného rozvoje a odpovědného přístupu jedním z hlavních principů řízení v rámci Skupiny ČEZ. V budoucích letech bude rozhodujícím faktorem zejména regulace emisí skleníkových plynů, která bude mít přímý dopad do ekonomických parametrů Skupiny ČEZ. Z tohoto pohledu je pro Skupinu ČEZ důležité sledovat vývoj uhlíkových trhů, přípravu a tvorbu regulatorního rámce a v neposlední řadě i vývoj nových moderních technologií a jejich zavádění do praxe. Vzhledem k tomu, že zejména regulace emisí skleníkových plynů má globální rozměr, je důležitým prvkem i aktivní zapojení do mezinárodní spolupráce.

ČEZ, a. s., je od počátku roku 2007 členem iniciativy *Combat Climate Change* (3C), je aktivní v řadě oborových či zájmových sdruženích – např.: *Eurelectric*, Centrum pro evropské politické studie – CEPS, Mezinárodní asociace emisního obchodování – IETA či přímo v rámci národních nebo i mezinárodních dialogů k dané problematice. Skupina ČEZ velmi intenzivně sleduje vývoj legislativy na úrovni Evropské unie, zejména v oblasti obchodování s povolenkami na emise CO₂, obnovitelných zdrojů energie, podpory moderních technologií a dalších souvisejících oblastí.

K zajištění ochrany životního prostředí je v ČEZ, a. s., zaveden *Environmental Management System* v souladu s mezinárodní normou ISO 14001:2004, založený na principu prevence a trvalého zlepšování v oblasti ochrany životního prostředí. Skupina ČEZ se v uplynulých letech výrazně podílela na snížení emisí hlavních znečišťujících látek vypouštěných do ovzduší ze spalovacích zařízení. Vyrovnala se i s novými zákonnými požadavky platnými od roku 2002, které vycházejí z předpisů Evropské unie. Skupina ČEZ významně přispěla k celkovému zlepšení kvality ovzduší v České republice i k plnění mezinárodních závazků v ochraně ovzduší. Produkce emisí vypouštěných do ovzduší z uhelných elektráren ČEZ, a. s., a plynové kotelny v Jaderné elektrárně Temelín je trvale sledována a o znečištění ovzduší v okolí je veřejnost nepřetržitě informována na internetových stránkách Skupiny ČEZ v sekci Elektrárny a životní prostředí, kde jsou uvedeny výsledky měření emisí a vypočteny podíly uhelných elektráren na znečištění ovzduší v jejich okolí.

Ochrana ptactva před úrazem elektrickým proudem je taktéž stěžejním tématem v oblasti ochrany přírody distribuční společnosti ČEZ Distribuce, a. s., která se v roce 2007 zavázala k investicím nad rámec povinností stanovených zákonem. V roce 2008 byl tento závazek plněn ve spolupráci s ornitology, když byla vybraná vedení vysokého napětí v délce 290 km osazena ochranami proti úrazu ptactva. Aktivní přístup k ochraně fauny prokazuje ČEZ, a. s. i organizací pravidelného nenásilného odchytu zajíců v areálu Jaderné elektrárny Dukovany. Zvířata jsou pak vrácena do volné přírody.

V roce 2008 pokračovaly ve Skupině ČEZ v souladu se schválenými projekty rekultivace krajiny v okolí tuzemských uhelných elektráren ČEZ, a. s. (sklárky, odkaliště, složiště atd.), na něž se v roce 2008 využilo více než 6 mil. tun vedlejších energetických produktů certifikovaných pro tyto účely. V roce 2008 dokončila elektrárna *Skawina* rekultivaci složiště popílku nepoužívaného od roku 1975. V zahlazování následků důlní činnosti pokračovaly Severočeské doly a.s. Do 31. 12. 2008 dokončily rekultivace celkem 3 860 ha plochy a k tomuto dni byly rozpracovány na dalších 2 854 ha plochy. Většinou se jedná o navrácení území lesnímu půdnímu fondu po ukončení těžební činnosti.

3.5.4. Dárcovství a partnerský reklamní program

Skupina ČEZ se angažuje rovněž v oblasti filantropie, kterou pokládá za nedílnou součást firemního společensky odpovědného chování. V roce 2008 převzala Skupina ČEZ již páté prvenství v žebříčku „TOP Firemní Filantrop“ v kategorii podle objemu finančních prostředků. Obhájila tak pozici nejvýznamnějšího firemního filantropa v České republice. V roce 2008 poskytly společnosti Skupiny ČEZ finanční prostředky ve výši 331,2 mil. Kč, z toho přímými dary ve výši 210,6 mil. Kč a příspěvky do Nadace ČEZ ve výši 120,6 mil. Kč.

Přímé finanční dary v roce 2008 opět směřovaly především do projektů regionálního významu v blízkosti elektráren či dceřiných společností Skupiny ČEZ k obnově obecní infrastruktury a regionálnímu rozvoji. Podle účelu je možné dary rozdělit podle oblastí kam směřovaly – viz. tabulka 3-1 na následující straně.

Tabulka 3-1 Přehled přímých finančních darů Skupiny ČEZ za rok 2008

Rozdělení přímých darů společnosti Skupiny ČEZ podle oblasti

	mil. Kč	%
infrastruktura obcí a rozvoj regionů	103,9	49
kultura a životní prostředí	36,4	17
školské, věda a péče o mládež	25,4	12
zdravotnictví	19,2	9
sport	14,4	7
potřební a postižení	6,0	3
Nadační fond Senioři Skupiny ČEZ	3,8	2
ostatní	1,5	1
Celkem	210,6	100

Poznámka: Tabulka uvádí přehled finančních částek v mil. Kč darovaných v roce 2008 dle oblastí kam byly investovány

Pramen: Výroční zpráva 2008 Skupiny ČEZ

Nadace ČEZ přispívá od roku 2002 na veřejně prospěšné aktivity v České republice. V roce 2008 podpořila Nadace ČEZ 301 projektů v celkové hodnotě 126,7 mil. Kč, což ji řadí mezi nejštědřejší nadace v České republice.

3.5.5. Zastoupení organizace v Evropské unii

Útvar **Evropská agenda** působí v ČEZ, a. s. od roku 2005 a jeho úkolem je aktivně se účastnit evropské energetické politiky, prosazovat zájmy Skupiny ČEZ v Evropské unii, podílet se na veřejných konzultacích pořádaných Evropskou komisí, sledovat vývoj evropských právních předpisů a zajistit aktivní účast Skupiny ČEZ v evropském i mezinárodním dění. **Přímo v Bruselu má ČEZ, a. s. reprezentační kancelář**, odkud jsou evropské záležitosti centrálně koordinovány.

Je zřejmé, že se energetika v několika posledních letech stala jedním z klíčových témat Evropské unie a vzhledem k ne příliš pozitivním prognózám týkajícím se energetické soběstačnosti Evropské unie do budoucna, se stává ústředním tématem nejen na úrovni všech členských států Evropské unie, ale i nejrůznějších evropských organizací a uskupení. Energetická politika musí v současnosti reagovat na řadu výzev, zejména na pokračující obtížnou situaci na trzích s ropou a plynem, vysokou míru závislosti na importech, rostoucí celosvětovou poptávku po energii, nezbytnost větší transparentnosti trhů s energiemi a další integraci a propojení národních trhů v

souvislosti s blížícím se dokončením liberalizace trhů s energiemi. Jedná se o velmi aktuální otázky, které jsou předmětem nejroznějších diskusí na evropské úrovni.

3.5.6. Ombudsman organizace

K 1. říjnu 2009 byl ustanoven ve Skupině ČEZ institut *Ombudsmana* ČEZ, který tvoří tým specialistů pro řešení stížností zákazníků. Na *ombudsmana* je možné se obracet, kdykoliv má zákazník Skupiny ČEZ pocit, že jeho podaná stížnost či reklamace nebyla správně posouzena a vyřízena.

Institut *Ombudsmana* je připraven řešit také případy, kdy si bude myslet zákazník, že jednání některé ze společností Skupiny ČEZ nebo jejích pracovníků je **v rozporu s právem nebo není v souladu s dobrými mravy**. Obecně se na ombudsmana smí obracet tito zákazníci:

- kteří mají či měli uzavřenu smlouvu o připojení, smlouvu o dodávce elektřiny, smlouvu o poskytnutí distribuce elektřiny nebo smlouvu o sdružených službách dodávky elektřiny se společnostmi ČEZ Prodej, s.r.o. nebo ČEZ Distribuce, a. s. a dále osoby, které vstoupily do jednání o uzavření takové smlouvy;
- kteří mají uzavřenu smlouvu na dodávku tepla nebo plynu nebo vstoupili do jednání o uzavření takové smlouvy;
- na jejichž nemovitosti se nachází nebo bude nacházet distribuční nebo měřicí zařízení společnosti.

V případě, že záležitost nebyla nejprve řešena jako stížnost nebo reklamace v rámci standardních postupů Skupiny ČEZ, nemůže se *Ombudsman* takovým případem zabývat. S námětem na zlepšení zákaznických služeb je možno se na *Ombudsmana* obracet kdykoliv. Podáním nebo námětem se bude *Ombudsman* zabývat neprodleně. O výsledcích šetření stížnosti bude zákazník informován nejpozději do 30 dnů od podání. Kontaktovat můžou zákazníci *Ombudsmana* písemně poštou nebo elektronicky. Bude-li to charakter a složitost daného podání vyžadovat, bude podatel *Ombudsmanem* pozván k osobnímu projednání případu.

3.6. Stručná prognóza vývoje elektroenergetiky očima Skupiny ČEZ

Evropský energetický sektor zažívá po více než čtyřech letech konjunktury tažené růstem cen i spotřeby elektrické energie korekci trendu. Ceny elektrické energie obchodované na rok 2009 a 2010 poklesly o více než 40 % oproti nejvyšším cenám roku 2008. Hlavní příčinou poklesu je propad cen ropy a dalších komodit, jako například plynu, uhlí a povolenek CO₂, které jsou rozhodujícími determinantami cen elektrické energie.

Budoucí vývoj cen elektřiny v krátkém období bude zásadně ovlivněn hloubkou a délkou finanční a hospodářské krize. Po jejím ukončení můžeme očekávat návrat cen komodit k fundamentálním hodnotám a opětovný růst cen elektrické energie ve střednědobém období. Regionální nedostatek výrobních kapacit ve střední a jihovýchodní Evropě se bude i přes očekávané zpomalení růstu spotřeby nadále zvyšovat. Zpomalení výstavbového programu v regionu z důvodu dražšího kapitálu a menší ochoty bank půjčovat na nové projekty vytvoří podmínky pro další konvergenci ceny elektřiny mezi západní, střední i jihovýchodní Evropou a další růst cen ve střednědlouhém období. Německá, respektive česká energetická burza bude i nadále hlavním místem, které bude určovat cenu elektřiny v České republice a v jejím okolí. Růst cen elektrické energie ve střednědobém horizontu a nárůst deficitu výrobních kapacit ve střední a jihovýchodní Evropě povede k vlně dodatečné výstavby nových elektráren v tomto regionu. Výběr technologie elektrárny pro novou výstavbu bude významně determinován:

- **Vývojem regulace Evropské unie pro období NAP III;**
- **Citlivostí portfoliového mixu na pohyb ceny ropy a plynu.**

Pouze však nejefektivnější elektrárny, které budou nanejvýš šetrné k životnímu prostředí, získají konkurenční výhodu...

4. ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE K ROZVOJI JEJÍ ADAPTIVITY PODNIKATELSKÉMU PROSTŘEDÍ

V této kapitole jsou popsány použité metody analýzy přístupu zvolené organizace k rozvoji její adaptivity a rovněž jsou zde uvedeny konkrétní výsledky analýzy. Při analýze jsem vycházel především z Intranetových stránek Skupiny ČEZ k 10. 12. 2009 a výroční zprávy Skupiny ČEZ z roku 2008.

4.1. Specifikace předmětu analýzy

Předmětem analýzy v mé diplomové práci je přístup energetického koncernu Skupina ČEZ k rozvoji své adaptivity podnikatelskému prostředí. Analýza organizace je zaměřena na schopnost přizpůsobovat se náročnému podnikatelskému prostředí. V kapitole „Výsledky analýzy“ jsou uvedeny kroky organizace, které ona sama realizuje, aby obstála na trhu.

4.2. Postup analýzy a použité metody

Není vůbec snadné provádět analýzu tak velké společnosti jako je dynamický integrovaný energetický koncern Skupina ČEZ. Je nezbytné sesbírat a zpracovat data především interních dokumentů a strategických idejí, které lze jen stěží získat. K získání informací využitým pro účely analýzy v této práci jsem přistoupil třemi následujícími metodami:

- 1) Analýzou dostupných dokumentů;**
- 2) Metodou rozhovorů;**
- 3) Zužitkováním vlastních zkušeností z dlouhodobého zaměstnání.**

Dále více přibližuji uvedené analytické procedury, které jsem uplatnil za účelem získání potřebných podkladů pro provedení analýzy. Získaná data jsem před použitím samozřejmě řádně ověřil:

1) **Analýza dostupných dokumentů:**

Bylo nezbytné získat dostatek podkladů o strategických iniciativách realizovaných organizací v současnosti, zejména konkrétní dokumenty o tom, jakým směrem se má organizace zájem výhledově ubírat. Jakožto zaměstnanec Skupiny ČEZ jsem získal a pro analýzu použil informace z těchto dokumentů:

- **Firemní časopisy „ČEZ NEWS“** (2009 a 1-3 / 2010);
- **Intranetové a internetové stránky Skupiny ČEZ;**
- **Výroční zpráva Skupiny ČEZ z roku 2008;**
- **Interní legislativní dokumenty** (směrnice, pravidla, pracovní postupy, apod).

2) **Metoda rozhovorů:**

Byly prováděny výhradně systematické polostandardizované rozhovory s cílem získání volných nezávislých názorů zaměstnanců na připravenost a schopnost Skupiny ČEZ k organizační adaptaci.

Rozhovory proběhly na základě oslovení určitého vzorku zaměstnanců a to náhodným výběrem – **byly provedeny s 10 vybranými zaměstnanci ze společnosti ČEZ Měření, s.r.o.** V průběhu rozhovorů byly zaměstnancům pokládány spontánně čtyři konkrétní dotazy – **viz příloha č. 2** diplomové práce. Dotazováni byli zaměstnanci těchto pracovních pozic, taktéž uvádím délky jejich odpracované doby (praxe) v sektoru energetiky:

- | | |
|--------------------------------|--|
| ▪ 2 odečítači | praxe: 31 let a 5 let; |
| ▪ 2 montéři | praxe: 12 let a 9 let; |
| ▪ 4 technici | praxe: 32 let, 30 let, 13 let a 8 let; |
| ▪ 2 vedoucí zaměstnanci | praxe: 25 let a 22 let. |

Cílem takto praktikované metody rozhovorů nebylo získání profesionálního názoru na adaptační připravenost organizace, ale pouze osobního názoru vzorku zaměstnanců Skupiny ČEZ na předmětnou problematiku tak ji oni vnímají a cítí. Mnou realizovaný způsob rozhovorů formou dotazování zvoleného vzorku zaměstnanců, reprezentujícího zaměstnaneckou populaci, považuji za metodu pro analytickou úvahu argumentačně dostatečnou a věrohodnou.

3) **Zužitkování vlastních zkušeností z dlouhodobého zaměstnání:**

Neméně významnou metodou získání informací pro analýzu jsou informace získané na základě vlastních zkušeností. Jakožto zaměstnanec Skupiny ČEZ od roku 1998 jsem využil vědomostí a zkušeností nabytých z dlouhodobého zaměstnání ve prospěch provedení analýzy. Mé osobní názory sehrávají v této práci významný vliv na cílově generovaná stanoviska především ve výsledcích analýzy.

4.3. **Výsledky analýzy**

V této kapitole jsou uvedeny konkrétní iniciativy, které Skupina ČEZ uplatňovala a realizovala v období let 2007 – 2009 v oblasti své adaptace.

4.3.1. **Adaptační prvky strategie organizace**

Základem vize a strategie Skupiny ČEZ je „**Strategický chrám**“. Dále uvádím výklad tohoto chrámu dle Intranetu Skupiny ČEZ. Původně měl tři pilíře, přičemž na konci roku 2009 **přibyl čtvrtý pilíř – INOVACE**. Nový „Chrám“ zahrnuje tato aktivity:

- **Zvyšování efektivity;**
Cílem prvního strategického pilíře je zvýšit výkonnost Skupiny ČEZ a zlepšit nákladovou efektivitu klíčových procesů Skupiny ČEZ.
- **Zahraniční expanze;**
Součástí strategie Skupiny ČEZ je rozvoj aktivit mimo území České republiky. Skupina ČEZ se přednostně zaměřuje na trhy ve střední a jihovýchodní Evropě.
- **Obnova zdrojů;**
Obnova stávajících elektráren je třetím strategickým pilířem Skupiny ČEZ. Zvýšená účinnost elektráren umožní ušetřit spotřebu paliva.
- **Inovace;**
Prioritou Skupiny ČEZ je aktivní podpora vědy a výzkumu, trvalým zájmem je zavádění nových technologií a podpora elektromobility včetně dobíjecích stanic pro budoucí plošné užívání elektromobilů.

Na obr. 4-1 uvádím designový vzhled popsaného „Strategického chrámu“ Skupiny ČEZ platného od října 2009. Jeho **základnou jsou firemní principy** (v následující kapitole tyto principy budou popsány podrobně). Má-li Skupina ČEZ úspěšně pokračovat v naplňování své vize a stále dosahovat náročných cílů, je podstatné, aby se v ní posilovala organizační kultura orientovaná na výkon.

Obr. 4-1 Nový „Strategický chrám“ Skupiny ČEZ se čtyřmi pilíři



Poznámka: Na obrázku je vyobrazen „Strategický chrám“ Skupiny ČEZ k lednu 2010

Pramen: Intranet Skupiny ČEZ

Pro naplnění a řízení iniciativy čtvrtého pilíře chrámu - INOVACE byl vyhlášen v roce 2009 projekt **FutureMotion**, jehož obsahem jsou čtyři dílčí projekty:

- **Výzkum a vývoj;**
- **Environmentální investice;**
- **Malé kogenerace a energetické úspory;**
- **Smart Grids.**

Každý z uvedených dílčích projektů iniciativy *FutureMotion* má stanoveny jasné dlouhodobé cíle, jež jsou definovány touto specifikací (Pramen: Intranet Skupiny ČEZ):

1) Výzkum a vývoj:

Skupina ČEZ chce zaujmout přední roli v energetickém výzkumu a vývoji v České republice a stát se významným hráčem na poli energetických inovací i v rámci Evropské unie. Do roku 2020 chce organizace do vědy a výzkumu investovat nejméně 5 miliard korun, také chce systematicky spolupracovat s technickými universitami a výzkumnými institucemi.

2) Environmentální investice:

Skupina ČEZ chce být jedničkou v obnovitelných zdrojích v zemích střední a jihovýchodní Evropy. V České republice chce do výstavby obnovitelných zdrojů proinvestovat do roku 2020 nejméně 30 miliard korun. Chce se stát nejvýznamnějším poskytovatelem elektromobility ve střední Evropě a do roku 2012 proto realizovat pilotní projekty v hodnotě až 500 milionů korun. Chce investovat do navýšení objemu pevných biopaliv o alespoň 500 tisíc tun nad rámec stávající kapacity České republiky.

3) Malé kogenerace a energetické úspory:

Cílem Skupiny ČEZ je získat významný podíl na trhu „malé kogenerace“^[3], který má v České republice kapacitní nárůst o 2 GW. Do roku 2012 chce organizace v České republice vybudovat úvodní portfolio alespoň 50 MW kapacity „malé kogenerace“ v průmyslových podnicích. Bude zavádět projekty energetických úspor, aby se posílil obraz Skupiny ČEZ coby společensky odpovědné společnosti.

4) Smart Grids:

V rámci pilotního projektu *Smart region* organizace chce do roku 2015 implementovat nejpokročilejší distribuční technologie s vazbou na decentralizovanou výrobu. V letech 2010 - 2013 bude ve vybraných lokalitách implementováno 40 tisíc kusů *smart meters*.

4.3.2. Adaptace zaměstnanců a organizační kultura

Má-li Skupina ČEZ úspěšně pokračovat v naplňování své vize a stále dosahovat náročných cílů, je pro ni podstatné, aby se v ní posilovala **organizační kultura orientovaná na výkon**. Ve Skupině ČEZ je organizační kultura definována **sedmi principy** – tj. základními hodnotami, které mají zaměstnanci společně sdílet. Principy

mají svůj konkrétní výklad, **jsou tak průmětem definovaného žádoucího chování zaměstnanců**. Smyslem vizuální podoby a přesného výkladu těchto principů, je všem zaměstnancům srozumitelně přiblížit, vysvětlit a vstítit charakteristický význam tak, aby se jimi mohli snadno řídit ve své každodenní práci.

Každý ze sedmi principů je detailně rozpracován do konkrétních projevů chování, které se od příslušné pracovní pozice – daného segmentu – očekávají. Jde o podrobnější výklad, jak má správně zaměstnanec postupovat ve vztahu ke svým kolegům, interním a externím zákazníkům. Tato definice principů je žádoucím standardem chování, se kterým je každý zaměstnanec srovnáván v rámci ročního hodnotícího pohovoru. Níže na obr. 4-2 je vyobrazena grafická podoba sedmi principů Skupiny ČEZ.

Obr. 4-2 Grafická podoba Sedmi principů Skupiny ČEZ



Poznámka: Obrázek prezentuje grafickou interpretaci firemních principů Skupiny ČEZ

Pramen: Intranet Skupiny ČEZ

Interpretace Sedmi principů Skupiny ČEZ (znázorněných výše na obr. 4-2):

1) BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY – naší nejvyšší prioritou je vytvářet hodnoty, a to vždy při zachování bezpečnosti.

Význam: Plus vyjadřuje kladný postoj, tvorbu hodnot a zisku celé společnosti, barva zelená symbolizuje bezpečnost.

2) ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY – všichni osobně zodpovídáme za dosažení výsledků.

Význam: Soustředné kruhy symbolizují jednotlivce s jeho osobním prostorem – odpovědností, kterou přispívá k dosažení společných výsledků.

^[3] Kogenerace je společná výroba elektřiny a tepla. Umožňuje zvýšení účinnosti využití energie paliv.

- 3) **JSME JEDEEN TÝM** – jednání každého z nás musí vést k prospěchu Skupiny ČEZ.
Význam: Propojené kruhy symbolizují jednotlivce spojené do celku – spolupráci, vzájemnou provázanost, sdílení informací apod.
- 4) **PRACUJEME NA SOBĚ** – neustále pracujeme na svém odborném i osobnostním rozvoji.
Význam: Šipky směřující nahoru symbolizují rozvoj, který nás posouvá k lepším výkonům, znalostem, kvalitě práce.
- 5) **ROSTEME ZA HRANICE** – vytváříme mezinárodní společnost.
Význam: Šipky směřující do různých stran evokují zahraniční expanzi, otevřenost zaměstnanců k mezinárodní spolupráci.
- 6) **HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ** – jsme otevření ke změnám a přijímáme lepší řešení.
Význam: Lupa symbolizuje, že je důležité neustále se dívat na naše činnosti a hledat v každodenní rutině věci (i maličkosti), které se dají zlepšit.
- 7) **JEDNÁME FÉR** – jsme poctiví a loajální k našim principům a společnosti.
Význam: Rovnítko evokuje rovné jednání, soulad s pravidly, etickými normami a zákony.

Pramen: Intranet Skupiny ČEZ

4.3.3. Přístupy organizace k adaptaci

V roce 2007 byl ve Skupině ČEZ zahájen program „**Efektivita**“, který má za úkol zvýšit výkonnost, zlepšit nákladovou efektivitu klíčových procesů a zařadit tak Skupinu ČEZ do roku 2012 mezi nejefektivnější koncerny v evropské energetice. Program Efektivita je tvořen především **osmi klíčovými projekty**, od kterých se očekává, že mají významně přispět ke zlepšení fungování Skupiny ČEZ, přičemž součinně mají zajistit rovněž potřebnou adaptaci organizace v soudobém náročném podnikatelském prostředí. Konkrétně se jedná o tyto následující projekty:

- 1) **Transformace ICT;**
- 2) **Štíhlá firma;**
- 3) **Zákazník;**

- 4) **Nejlepší praxe v distribuci;**
- 5) **Integrace zahraničních majetkových účastí;**
- 6) **Bezpečně 15 TERA ETE;**
- 7) **Bezpečně 16 TERA EDU;**
- 8) **Prodloužení životnosti EDU (od ledna 2009).**

V roce 2008 se začaly výrazně projevovat první kladné efekty jednotlivých projektů programu „Efektivita“. Podstatné přínosy byly realizovány především v oblastech zefektivnění organizace a fungování centrály, poskytování ICT služeb zákazníkům, optimalizace funkce distribuce, přístupu k zákazníkům, postupné integrace zahraničních majetkových účastí a optimalizace bezpečnosti a výkonu jaderných elektráren. Byla provedena kvantifikace přínosů programu Efektivita do ukazatele *EBITDA* a jejich zapracování do dlouhodobého podnikatelského plánu ve výši 88,2 mld. Kč do roku 2013. Za rok 2008 dosáhl příspěvek programu Efektivita do *EBITDA* 3,7 mld. Kč.

V následujícím textu budou stručně popsány dílčí projekty programu Efektivita:

Cílem projektu „**Transformace ICT**“ je zavedení nákladově efektivního modelu řízení a poskytování informačních a telekomunikačních služeb ve Skupině ČEZ. K 1. 10. 2008 vzniknul jeden poskytovatel informačních a telekomunikačních služeb pro Skupinu ČEZ – *ČEZ ICT Services, a. s.* V rámci projektu Transformace ICT byl zaveden nový model řízení ICT ve Skupině ČEZ, nastaven proces řízení příležitostí a připravena byla *sourcingová* strategie ICT pro potenciální *outsourcing* vybraných ICT komponentů.

Projekt „**Štíhlá firma**“ se zaměřuje na dvě základní oblasti: na optimalizaci modelu řízení Skupiny ČEZ a na úsporu režijních nákladů. K nejvýznamnějším průřezovým změnám iniciovaným projektem v roce 2008 patřila organizační změna, která zredukovala počet úrovní řízení a významně snížila celkový počet útvarů na centrále ČEZ. Rozpětí řízení v ČEZ, a. s. se tak dostalo na úroveň dobré praxe a odpovídá parametrům srovnatelných s mezinárodními společnostmi. Mimo organizační změny doprovázené optimalizací počtu zaměstnanců v oblasti podpůrných a sdílených služeb, byly v rámci projektu Štíhlá firma, zavedeny nové politiky a standardy. Tyto mechanismy by měly dlouhodobě umožnit efektivní kontrolu a řízení vynakládání prostředků na vyselektované položky režijních nákladů ve Skupině ČEZ.

Projekt „**Zákazník**“; jeho cílem je zařadit Skupinu ČEZ mezi nejlepší společnosti v oblasti poskytování zákaznických služeb, potvrzuje význam zákaznické orientace pro celou Skupinu ČEZ. Cílem je zefektivnění a optimalizace vnitřních postupů a procesů, zavedení nejlepší praxe obsluhy zákazníků, nastavení vysokých standardů profesionálního chování a komunikace. Průzkumy zákaznické spokojenosti prováděné externími agenturami prokázaly v roce 2008 zlepšení kvality obsluhy zákazníků v segmentu maloobchodu mimo jiné i jako důsledek implementovaných opatření v rámci projektu Zákazník.

Projekt „**Nejlepší praxe**“ v distribuci splnil v roce 2008 své hospodářské cíle. Bylo optimalizováno rozhodování o realizaci investičních akcí s ohledem na jejich efektivnost, byly dopracovány technické politiky pro jednotlivé oblasti distribuční soustavy a zlepšen byl také systém standardizace prvků a materiálů pro distribuční soustavu. Je připravena a postupně realizována optimalizace v provozu a udržování distribuční soustavy a v oblasti měření elektřiny.

V projektu „**Integrace zahraničních majetkových účastí**“ je hlavním úkolem plné začlenění zahraničních majetkových účastí do standardních struktur Skupiny ČEZ a optimalizace procesů. Samotná integrace se v současnosti týká majetkových účastí v Bulharsku, Rumunsku a Polsku. V průběhu roku 2008 se podařilo implementovat geografický model řízení zahraničních majetkových účastí. Byla provedena řada optimalizačních opatření vedoucích ke zvýšení vnitřní efektivity a k optimalizaci procesů v oblasti distribuce, zákaznických procesů, prodeje a podpůrných procesů.

V rámci projektu „**Bezpečně 15 TERA ETE**“ Jaderná elektrárna Temelín směřuje k technické a organizační stabilizaci s cílem zlepšit její vybrané bezpečnostní ukazatele na úroveň první čtvrtiny světových jaderných elektráren, přičemž v roce 2012 je zájmem vyrábět více elektrické energie s předpokladem zachování této úrovně nebo ještě dalšího zvýšení v následujících letech. Mezi významné akce realizované v roce 2008 patří řešení problematiky ochranných obálek a provedení analýzy spolehlivosti zařízení. Dále v rámci akce prodloužení period „dlouhých“ odstávek ze 4 na 6 let byla realizována řada investičních akcí.

V rámci projektu „**Bezpečně 16 TERA EDU**“ Jaderná elektrárna Dukovany má za cíl zvýšit roční objem výroby elektřiny v elektrárně od roku 2013 na 16 TWh/rok při

zachování úrovně bezpečnosti. Svého efektu dosahuje zkrácením odstávek na výměnu paliva a zvýšením výkonu bloků. Zvýšení výkonu je dosahováno úpravami hlavního výrobního zařízení s využitím jeho projektových rezerv. V Jaderné elektrárně Dukovany byla dokončena modernizace nízkotlakých dílů turbín (jako poslední prošel rekonstrukcí druhý blok), a tím bylo dosaženo zvýšení výkonu všech bloků. Navíc se podařilo realizovat plánované odstávky v kratším čase.

Projekt „**Prodloužení životnosti EDU**“ se zabývá možnostmi provozu Jaderné elektrárny Dukovany po roce 2015. Variantně se uvažuje o jeho prodloužení v délce 10, 20 nebo 30 let. V roce 2009 bude program Efektivita pokračovat v realizaci plánovaných opatření v rámci jednotlivých projektů, jejichž efekty se budou projevovat příspěvkem do *EBITDA*. Podstatné pozitivní přínosy budou realizovány především pokračující optimalizací podpůrných a sdílených služeb, standardizací interních procesů a služeb, zkvalitněním poskytování ICT služeb zákazníkům, optimalizací funkce distribuce, pokračující integrací zahraničních majetkových účastí a optimalizací bezpečnosti a výkonu jaderných elektráren.

Pramen: Intranet Skupiny ČEZ

4.3.4. Aktivita organizace věnované adaptaci

Základní vizí Skupiny ČEZ je: být jedničkou na trhu s elektrickou energií střední a jihovýchodní Evropy. Z tohoto důvodu Skupina ČEZ aktivně pokračuje v budování své pozice v regionu střední a jihovýchodní Evropy. Aktivně participuje v tendrech na výstavbu nových elektráren, uzavírá spojení s významnými hráči v oblasti energetiky ve střední Evropě (např. výstavba paroplynových elektráren se společností *MOL* v Maďarsku, na Slovensku a potenciálně ve Slovinsku a Chorvatsku). Skupina ČEZ dále spolupracuje s významnými průmyslovými podniky při výstavbě nových elektráren zaručujících dlouhodobý odběr tepla a elektřiny a v neposlední řadě připravuje výstavbu nových bloků v rámci elektráren, které jsou součástí jejího portfolia, např. Elektrárna Varna v Bulharsku. Strategie obnovy portfolia hnědouhelných zdrojů je zaměřena na optimalizaci využití zásob hnědého uhlí v České republice. Její součástí je jak výstavba nových zdrojů, tak zásadní rekonstrukce či útlum stávajících zdrojů. Obnova hnědouhelného portfolia reaguje na snižování intenzity těžby tohoto paliva a je

úzce navázána na plán výstavby paroplynových zdrojů s cílem přispět významně ke snižování emisního faktoru CO₂.

V oblasti obnovitelných zdrojů Skupina ČEZ přijala **akční plán snižování emisí oxidu uhličitého**. Cíle a opatření akčního plánu jsou rozděleny na 4 hlavní oblasti:

- 1) **Obnovitelné zdroje energie;**
- 2) **Snižování intenzity emisí zdrojů ČEZ;**
- 3) **Úspory energie;**
- 4) **Zahraniční projekty na snižování emisí.**

Skupina ČEZ aktivně rozvíjí také další projekty v zahraničí a plánuje rovněž **ztrojnásobit produkci obnovitelné energie do roku 2020**. Plán objemu spalování biomasy předpokládá spalovat např. v Elektrárnách Poříčí až 25 % biomasy a 30 % v Elektrárně Hodonín. V zahraničí se Skupina ČEZ účastní tendrů na výstavbu či akvizice vodních a větrných elektráren, a to na celém území střední a jihovýchodní Evropy. Součástí vize Skupiny ČEZ je rozvoj aktivit mimo území České republiky. Úspěšné akvizice v Polsku, Bulharsku a Rumunsku otevřely Skupině ČEZ cestu na nové trhy. Aktivně pracují vlastní obchodní společnosti v Maďarsku, Srbsku a na Slovensku. Společný podnik na obnovu a výstavbu výrobního zdroje začal působit v Republice Srbské v Bosně a Hercegovině.

ČEZ, a. s. integruje nové společnosti do Skupiny ČEZ a zavádí v nich nejlepší praktiky v oblasti energetických i podpůrných procesů. ČEZ, a. s. byl vybrán jako partner pro výstavbu jaderné elektrárny *Cernavodă* v Rumunsku. Na konci roku 2007 podepsal ČEZ, a. s. s maďarskou společností *MOL* také dohodu o založení společného podniku, jehož posláním bude výstavba a provozování paroplynových zdrojů v rafineriích v Maďarsku a na Slovensku.

Rozhodujícím posláním Skupiny ČEZ je zajistit svým akcionářům stabilní a dlouhodobý růst cen akcií úspěšným podnikáním na trzích s elektrickou energií. Tomuto jsou ve Skupině ČEZ podřízeny veškeré strategické, taktické a operativní procesy, jejichž principy jsou shrnuty v dokumentu *Koncepce podnikatelské činnosti*.

4.3.5. Aktivita organizace věnované zaměstnancům

Tuzemské i zahraniční společnosti Skupiny ČEZ kladou **trvalý důraz na prohlubování a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců**. Nejen vzdělávací akce, nýbrž rovněž další v této kapitole uvedené aktivity významným způsobem přispívají k rozvoji a adaptaci zaměstnanců. Níže uvádím vzdělávací akce realizované v roce 2008 v rámci českých společností - viz tabulka 4-1.

Tabulka: 4-1 Vzdělávací akce realizované v roce 2008 v českých společnostech Skupiny ČEZ

Vzdělávací akce zrealizované v roce 2008										
Oblasti	ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.	ČEZ ICT Services, a.s.	ČEZ Prodej, s.r.o.	ČEZ Měření, s.r.o.	ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.	ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	ČEZ Logistika, s.r.o.	ČEZ Distribuce, a.s.	ČEZ Správa majetku, s.r.o.	CELKEM VE SPOLEČNOSTECH
Jazykové kurzy	550	1351	477	630	98	703	559	897	351	5616
Různá školení odborné způsobilosti	202	204	86	267	134	1419	119	272	136	2839
Individuální semináře a konference	206	157	26	109	26	178	20	209	53	984
Rekvalifikace pro zaměstnance, kteří končí pracovní poměr na základě organizačních změn	7	53	1	23	0	1	3	3	31	122
Rozvojové programy (např. komunikace, management)	203	119	61	91	7	81	34	67	36	699
CELKEM	1168	1884	651	1120	265	2382	735	1448	607	10260

Poznámka: Tabulka uvádí počty vzdělávacích akcí zrealizované v nových českých společnostech Skupiny ČEZ v roce 2008

Pramen: Skupina ČEZ

V rámci jazykové přípravy probíhá ve společnostech Skupiny ČEZ **převážně výuka anglického jazyka**. Základní a povinnou oblastí jsou zákonná periodická školení realizovaná pro jednotlivé zaměstnance, kteří v rámci svého pracovního zařazení vykonávají takové činnosti, které jsou legislativně ošetřeny periodickým přezkoušením nebo přeškolením. Jednotlivým zaměstnancům je rovněž umožněno zvyšování a prohlubování kvalifikace formou studia na střední nebo vysoké škole. Studium daného oboru či programu je závislé na současném pracovním zařazení nebo na dalším kariérním růstu.

Specifická rozvojová péče je věnována zaměstnancům jaderných elektráren. V roce 2008 probíhala příprava personálu jaderných elektráren v Dukovanech a Temelíně s cílem dalšího prohloubení a upevnění znalostí jak vlastních zaměstnanců, tak dodavatelů. O celkové vysoké úrovni odborné způsobilosti svědčí udělení Povolení k odborné přípravě vybraných zaměstnanců jaderných zařízení a vybraných zaměstnanců se zdroji ionizujících záření. V obou případech úřadem byly licence Státním pro jadernou bezpečnost uděleny na 10 let. Další oblast školení má přímou vazbu na kvalifikaci, kterou zaměstnanci potřebují pro výkon svěřených činností. V roce 2008 spolupracoval ČEZ, a. s. také s 23 středními školami a 9 fakultami na 6 univerzitách. V rámci této spolupráce Skupina ČEZ podpořila řadu odborných činností a poskytla stipendia vybraným studentům. Dále pro studenty uskutečnila programy „Jaderná maturita“ a „Letní univerzita v Temelíně“. Skupina ČEZ má vytvořen rovněž tzv. projekt Bakalář, jehož cílem je získat potenciální zaměstnance, absolventy bakalářského oboru se zaměřením na jadernou energetiku, kteří by po studiu nastoupili do jaderné elektrárny jako operátoři primárního a sekundárního okruhu. Je určen pro studenty vyšších ročníků středních škol, kteří mají zájem pokračovat ve studiu na vysoké škole.

V integrovaných dceřiných společnostech se pro vybrané zaměstnance realizovaly vzdělávací aktivity v rámci projektu Zákazník, které byly zaměřené na zefektivnění komunikace se zákazníky. Ve vazbě na strategii rozvoje lidských zdrojů a v souladu s pravidelným hodnocením zaměstnanců v ČEZ, a. s. a v procesních dceřiných společnostech je zabezpečován komplexní rozvoj měkkých dovedností, jehož cílem je budování a posilování manažerského a expertního potenciálu zaměstnanců, vytváření podmínek pro kontinuální růst a příprava zaměstnanců k vyšší pracovní efektivitě v současných i budoucích činnostech. V roce 2008 byly rozvojové aktivity zaměstnanců provázány se 7 firemními principy.

V roce 2008 proběhly „Zimní sportovní hry“, „Skupina ČEZ v pohybu“, letní akce „Rodinné putování“ a vánoční akce „Svátky světla“ pro zaměstnance a jejich partnery. Další z akcí pro zaměstnance Skupiny ČEZ měla dobročinný charakter – v rámci předvánoční akce „Plníme přání“ předali zaměstnanci Skupiny ČEZ téměř 1300 dárek klientům dětských domovů a domovů sociální péče. Mezi oblíbené akce patří i dny otevřených dveří v jednotlivých elektrárnách. Silný motivační efekt má veřejné uznání a ocenění nejlepších zaměstnanců. V roce 2008 byly předány již tradičně ceny generálního ředitele, tzv. „*CEO AWARDS*“, pro nejlepší jednotlivce i týmy, které výrazně

přispěly k růstu Skupiny ČEZ. **Nejlepší zaměstnanci** jednotlivých útvarů a společností Skupiny ČEZ také **byli v roce 2008 ocenění prestižní cenou** s názvem **ČÉZAR**.

Pro zajištění informovanosti zaměstnanců Skupiny ČEZ v České republice slouží měsíční magazín „**ČEZ NEWS**“, který získal v dubnu 2008 od českého *Public relations* klubu cenu Nejlepší interní časopis v soutěži „Zlatý středník 2007“. Důležitá oznámení vedení Skupiny ČEZ jsou zaměstnancům komunikována formou **elektronických newsletterů**. Na intranetu je také umístěna tzv. oranžová schránka, do které mohou všichni zaměstnanci zasílat své dotazy, názory a postřehy. Dále jsou organizovány série pravidelných pracovních setkání zaměstnanců s manažery. Tato setkání umožňují managementu společnosti dostatečně vysvětlit firemní vizi, strategii i roli zaměstnanců při jejich naplňování.

U nových zaměstnanců Skupiny ČEZ je standardně realizováno povinné celodenní školení s názvem: **"Vítejte v ČEZu aneb seznámení se Skupinou"**, které je součástí adaptačního procesu nových zaměstnanců. Probíhá v prostorách kongresového sálu budovy umístěné vedle centrály společnosti ČEZ, a. s. v Praze. Noví zaměstnanci se během tohoto školení dozví klíčové informace o společnosti, o hlavních procesech, které ve společnosti probíhají a získají bližší povědomí o fungování společnosti jako celku, které jim účinně napomůže v orientaci během prvních dnů svého působení ve Skupině ČEZ.

4.3.6. Výzkum a vývoj

Společnosti Skupiny ČEZ vynaložily na projekty výzkumu a vývoje v roce 2008 celkem 284,2 mil. Kč. ČEZ, a. s. zadává výzkumné projekty externím zpracovatelům. K tomu vyhotovuje technická zadání a oponentury, kontroluje plnění a případně též zajišťuje dokumentaci, technické informace, data, výsledky měření, atp. V oblasti jaderné energetiky se jednalo zejména o svědečný program a aplikovaný výzkum v oblasti životnosti zařízení jaderných elektráren.

Ústav jaderného výzkumu Řež a.s. (dále jen ÚJV Řež) je technicko-inženýrskou a výzkumnou organizací. Klíčovým posláním ÚJV Řež je výzkum a vývoj, projekční a inženýrské služby, technický inženýring, výroba speciálních produktů a zařízení a expertní činnost v oblastech energetiky, průmyslu a zdravotnictví. ÚJV Řež je

významnou součástí Evropského výzkumného prostoru přispívající k rozvoji dlouhodobě udržitelné energetiky jak v oblasti Evropské unie, tak zejména v rámci České republiky. Těžiště svých aktivit soustřeďuje především do výzkumných, vývojových a projekčních služeb pro provozovatele a dodavatele energetických zařízení. Paralelně s tím je významná rovněž jeho angažovanost ve výzkumu a vývoji v mezinárodním měřítku, zejména v oblastech strategických zájmů Evropské unie, zaměřená mimo jiné na: dlouhodobý, ekonomický, bezpečný a spolehlivý provoz jaderněenergetických zařízení (6. a 7. rámcový program Evropské unie); vývoj a výzkum nových typů jaderných elektráren v rámci mezinárodní spolupráce (EURATOM, GIF IV); využívání jaderných technologií ve zdravotnictví, zejména ve výzkumu, vývoji a výrobě klasických a nových radiofarmak; účast v evropské platformě pro udržitelnou jadernou energetiku (SNETP); čisté technologie spalování uhlí; vodíkové technologie; jaderný palivový cyklus a zacházení s radioaktivními odpady; jadernou fúzi (projekt ITER); materiálový výzkumný jaderný reaktor; vysokoteplotní reaktor pro výrobu elektřiny, výzkum tepla a vodíku.

Dlouhodobá spolupráce ÚJV Řež s Mezinárodní agenturou pro atomovou energii (MAAE) se uskutečňovala v roce 2008 především prostřednictvím regionálních projektů technické spolupráce a koordinovaných výzkumných projektů. Úzkou vazbu na světové výzkumné směry v jaderné oblasti udržuje ÚJV Řež prostřednictvím aktivní účasti na mezinárodních projektech OECD *Nuclear Energy Agency*. Za účelem větší koncentrace a efektivnějšího řízení vývoje a výzkumu jsou v působnosti ÚJV Řež specializované dceřiné společnosti – ŠKODA VÝZKUM s.r.o. v oblasti výzkumu a testování zařízení v energetice a transportních systémech, Centrum výzkumu Řež s.r.o. pro vědecké a výzkumné činnosti spojené s využíváním výzkumných reaktorů: LR-0 a LVR-15 a Ústav aplikované mechaniky Brno, s.r.o., jenž má dlouholetou tradici ve výzkumu a poskytování služeb v oblasti strojního inženýrství a návrhu konstrukcí.

V souhrnu tvořil výzkum a vývoj v roce 2008 cca 41 % aktivit ÚJV Řež. Tyto činnosti jsou financovány zejména účelovými podporami ze státního rozpočtu formou dotací na projekty a pomocí grantů (263,5 mil. Kč) a též vlastními zdroji (167,6 mil. Kč). Z menší části se podílejí také výzkumné kontrakty od externích subjektů. **ÚJV Řež je koordinátorem projektu vývoje, realizace a provozu prvního vodíkového autobusu a vodíkové čerpací stanice v nových členských státech Evropské unie.** Vodíkový autobus je koncipován jako trojitě hybridní, s palivovými články typu PEM, ultrakapacity a akumulátory. Vodík uskladněný na střeše autobusu postačí pro dojezd

cca 300 km. Autobus je provozován od léta roku 2009. v rámci městské hromadné dopravy v Neratovicích ve Středočeském kraji. Na projektu se spolupodílejí společnosti *Škoda Electric a.s.*, německý *Proton Motor PLC* a norský *IFE Halden*. Projekt je spolufinancován z Evropského regionálního rozvojového fondu a z prostředků Ministerstva dopravy České republiky.

Do roku 2010 vykročila skupina ČEZ iniciativou *FutureMotion* (česky Energie zítřka), tato je v plném souladu se strategií Skupiny ČEZ (s novým pilířem INOVACE), s jejími dosavadními prioritami. Je založen jako platforma pro řízení a zavádění nových technologií a inovačních postupů napříč Skupinou ČEZ.

Zaměstnancům a Skupině ČEZ přinese iniciativa *FutureMotion* následující:

- Uchopením nových trendů v budoucnu, konkurenceschopnost a udržení si pozice *lídra* trhu;
- Dosažení efektivnější výroby i distribuce elektřiny (zvýší se energetická účinnost, sníží se emise) ;
- Posílením *know-how* a inovací se zvýší atraktivita odvětví i práce zaměstnanců;
- Posílením spolupráce s dalšími partnery selepší přístup k nejmodernějším poznatkům;
- Podporou a realizací inovací se lépe sladí podnikatelské zájmy se zájmy zákazníků, státu, municipalit, průmyslu, a tím se posílí společenská odpovědnost a vztahy s veřejností;
- Současný obraz silné, stabilní a expandující společnosti se může proměnit v budoucí obraz Skupiny ČEZ coby chytré, spolehlivé a odpovědné energetické společnosti.

Iniciativa *FutureMotion* je realizována čtyřmi projekty (Intranet Skupiny ČEZ):

- **Výzkum a vývoj;**
- ***Environmentální* investice;**
- **Malé kogenerace a energetické úspory ;**
- ***Smart Grids* (chytré sítě).**

1) Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj je jednou z podmínek rozvoje inovací ve Skupině ČEZ. Cílem je zavést v oblasti výzkumu a vývoje systém, jaký mají všechny významné energetiky a získat efektivní nástroj pro podporu inovací a modernizace v rámci Skupiny ČEZ. Cílem je stát se *leaderem* v *know-how*, zastřešit prakticky orientovaný výzkum a vývoj v České republice a spolupracovat přitom s vysokými školami.

2) *Environmentální investice*

Zájmem Skupiny ČEZ je investovat do obnovitelných zdrojů energie, inovativních *environmentálních* technologií a do projektů generujících emisní kredity. Do oblasti *environmentálních* investic patří též podpora elektromobility. Jednou z charakteristik budoucí proměny energetiky bude také **"elektrifikace" automobilové dopravy**. Systémovým pohledem na podporu výzkumu a vývoje elektromobility se Skupina ČEZ přibližuje velkým energetickým společnostem v Evropě a ve světě. Pohon na elektřinu je výrazně šetrnější k životnímu prostředí a ekonomicky výhodnější.

3) Malé kogenerace a energetické úspory

Tradiční globální energetika bude doplněna o lokální výrobu, budou zavedeny projekty energetických úspor, aby došlo k zvýšení bezpečnosti dodávek, snížení nákladů na energii a zátěže životní prostředí. Přednost bude mít **malá kogenerace** (výroba energie a tepla přímo v místě její spotřeby) - je výhodná nejen "společensky", ale i "podnikatelsky". Není nutné posilovat přenosové a distribuční sítě, ale v případě mimořádných událostí (rozpadu sítě) bude existovat možnost ostrovních provozů.

4) *Smart Grids*

Do distribuční soustavy budou začleněny nové technologie, budou zavedeny nové způsoby jejího provozování a řízení, bude rozšířena možnost lidí rozhodovat o způsobu využití energií. *Smart grids* (chytré sítě) umožňují vyšší míru zapojení alternativních zdrojů energie do užívání a efektivní kombinování s tradičními zdroji. *Smart grids* rozpoznají přetížení distribuční sítě a přesměrováním toku energie budou snižovat toto přetížení a vlastní inteligencí dokážou předcházet výpadkům. Budou monitorovány děje, technické stavy sítě a poruchy, přičemž výpadky budou signalizovat podněty k technické obnově. *Smart grids* budou komunikovat se zákazníkem v reálném čase, dokážou optimalizovat jeho spotřebu s přihlédnutím k ceně a životnímu prostředí. V oblasti *Smart grids* má Skupina ČEZ stanovenou vlastní strategii a dílčí pilotní projekty, jejichž součástí je rovněž výběr vhodných lokalit k implementaci.

Právě uvedené nové technologie budou detailně testovány v rámci chystaného pilotního projektu **Smart region**. V roce 2010 se také předpokládá zahájení projektu **Elektromobilita**, kde Skupina ČEZ ve spolupráci s vybranou automobilkou připraví pilotní **projekt rozvoje dobíjecí infrastruktury**. Skupina ČEZ se svým podpisem připojila k iniciativě energetik sdružených v evropské asociaci **EURELECTRIC** o "standardizaci dobíjecí infrastruktury pro elektrická vozidla". Deklaraci podepsalo a předalo 50 zástupců významných evropských distribučních a energetických společností včetně firem: *EDF, ENEL, RWE a E.ON*. **Návrh standardizace se týká konektorů pro dobíjení elektromobilů u budoucích dobíjecích stanic**. Projekt **Smart Region** je důležitou součástí evoluční cesty, kterou se Skupina ČEZ vydává po vyhlášení snahy o modernizaci a hledání nových cest inovací v oblastech energetiky. V tomto **energeticky "inteligentním" regionu** se chce vyzkoušet, jak spolu mohou v malé lokalitě fungovat nejrůznější novinky: chytré měřicí systémy v domácnostech, větší počet lokálních výrobních zdrojů včetně obnovitelných, elektromobily, dobíjecí stanice, sloučené výroby elektřiny a tepla. Cílem je vyzkoušet v menším měřítku, jak inteligentní síť dokáže napojit a řídit množství prvků ku prospěchu zákazníků a celé sítě. Na následujícím obr. 4-3 je představena náznaková ukázka logiky fungování systému **Smart grids**. Dedukovanou budoucí vizi světa již ponechávám na každém čtenáři...

Obr. 4-3 Princip budoucího fungování technologie *Smart grids*



Poznámka: Obrázek naznačuje princip budoucího fungování technologie *Smart grids*

Pramen: Skupina ČEZ

4.4. Shrnutí získaných poznatků

V této kapitole se pokusím účelově **shrnout a zhodnotit** získané informace. Jednotlivé aktivity realizované Skupinou ČEZ v oblasti organizační adaptace jsou zde vyhodnoceny proti uvedeným teoretickým východiskům.

4.4.1. Závěr analýzy dostupných dokumentů

Zřetelně byly popsány strategické priority Skupiny ČEZ v pojetí strategického chrámu, patřičně byla vysvětlena taktéž jeho struktura a pojetí. Principy, které jsou základnou chrámu byly objasněny, čtenáři byli seznámeni s jejich významem a využitím ve Skupině ČEZ. Na základě teoretických východisek lze konstatovat, že **konstrukce i využití principů je v souladu s koncepcí novodobé moderní organizace**. Novodobá organizace musí dějství nutně nejen předvídat, ale sama sobě má definovat styl a udávat nové trendy. Je zřejmé, že zde popsáný systém svým jedinečným pojetím styl konkrétně definuje a také danou kulturu organizace podporuje a posiluje. Zaměření podnikové kultury Skupiny ČEZ na výkon hodnotím taktéž pozitivně.

Představený **program Efektivita** udává nejen dlouhodobý strategický směr, kterým se chce Skupina ČEZ ubírat, ale je to též nástroj k řízení optimalizačních aktivit, je to rovněž přístup ke kontinuálnímu zvýšení efektivity prostřednictvím hledání potenciálu řízené adaptace organizace v soudobém náročném podnikatelském prostředí. **Jednotlivých sedm dílčích projektů programu svým obsahem tvoří jakési efektivní pracovní kontinuum** pro zajištění úspěchu organizace v nynějším náročném konkurenčním prostředí. Na základě představených teoretických východisek lze prohlásit, že **tento program je jakýmsi aktivním činitelem, který zajišťuje Skupině ČEZ zřejmou adaptační výhodu** na trhu s elektřinou.

Vyjádříme-li se k uvedeným aktivitám Skupiny ČEZ v pojetí budování pozice v regionu střední a jihovýchodní Evropy, lze konstatovat, že zaujatá filosofie Skupiny ČEZ ve věcech výstavby nových děl, ve věcech podpory nových technologií, aktivit pro snižování emisí, participace a aktivní spolupráce s významnými hráči v oblasti energetiky ve střední Evropě a také veškeré rozpínací a vědecko-výzkumné aktivity, zasluhují tak v proadaptačním duchu logicky pozitivní zhodnocení. Jisté je, že **cílené**

zglobálňování organizace jí umožňuje snadnější adaptaci na konkurenčním trhu a zvyšuje její podnikatelský vliv při prosazování strategických zájmů.

Významná péče ve Skupině ČEZ je věnována Lidským zdrojům. Skupina ČEZ si plně uvědomuje význam hodnoty vybudovaného lidského potenciálu u zaměstnanců, přičemž klade trvalý důraz na prohlubování a zvyšování kvalifikace. Klíčovou roli v oblasti adaptace organizace sehrály v roce 2009 realizované vzdělávací **aktivity v rámci projektu Zákazník**, které byly zaměřené na zefektivnění komunikace se zákazníky. Tato aktivita **tvoří velmi významný element umožňující adaptační připravenost Skupiny ČEZ.** Novodobé organizace si zákazníků váží, chtějí dosahovat toho, aby jejich zákazníci byli věrní. **Projekt Zákazník je** tak mnou hodnocen jako pozitivní reprezentativní aktivita – **něco jako katalyzátor programu Efektivita.**

Roli Významných stimulačních prvků z hlediska motivace zaměstnanců ve Skupině ČEZ sehrávají ocenění nejlepších zaměstnanců a ocenění prestižní cenou s názvem ČÉZAR. Vydávání časopisu „ČEZ NEWS“ přispívá k informovanosti zaměstnanců a k prohlubování firemních principů, zásad a tolik důležité kultury. Právě uvedená **ocenění zaměstnanců a firemní časopis** dle mého názoru **přispívají k zajištění stability lidských zdrojů Skupiny ČEZ a k jejich psychologické standardizaci a určitému naprogramování, což opět přímo podporuje adaptační připravenost organizace ve sféře právě Lidských zdrojů.**

V oblasti vědy a výzkumu Skupina ČEZ nečeká pouze na příležitosti, nýbrž je přímým iniciátorem akcí, bez výzev je projektuje a implementuje. Za extra uznání stojí projektově již zrealizovaný **vodíkový autobus s palivovými články.** Nová iniciativa **FutureMotion** posunuje jednoznačně Skupinu ČEZ opět dále. Uvedené čtyři projekty považuji nejen za revoluční, jedinečné, pokrokově proadaptační, ale z pohledu inovací **může** jejich úspěšná realizace v určitých sektorech průmyslu **způsobit lavinový technologický průlom (boom) v globálním měřítku nejen Evropy, ale také celého světa.** Nezbyvá než přát vědě a výzkumu, podporovat je a podotýkám, že tyto aktivity z hlediska schopnosti organizační adaptace nelze ve spojení se Skupinou ČEZ hodnotit jinak než pozitivně !

4.4.2. Závěr analýzy metodou rozhovorů

Dále uvádím otázky a k nim výsledky zjištěných odpovědí:

- 1) Myslíte si, že to co dělá Skupina ČEZ pro svou adaptaci na trhu je dostatečné ?

Forma odpovědi: ANO / NE

Výsledek odpovědí: 9 zaměstnanců odpovědělo ANO, 1 zaměstnanec NE.

Záporně odpověděl na tento dotaz 1 zaměstnanec elektromontér a to jen proto, že mu jeho pracovní zařazení neumožnilo dosáhnout na firemní kurz angličtiny.

- 2) Co konkrétně dělá v současnosti Skupina ČEZ pro organizační adaptaci ?

Forma odpovědi: Volná odpověď na otevřenou otázku

Výsledek odpovědí: Všechny odpovědi byly kladné. Zaměstnanci uvádějí:

- Expanze, akvizice, inovace, sponzoring (10×);
- Iniciativa *FutureMotion* (10×);
- Organizace různých školení pro zaměstnance (8×);
- Příprava a implementace různých projektů (6×);
- Standardizace 7 principů, integrace do hodnocení zaměstnanců (9×).

- 3) Které aktivity Skupiny ČEZ považujete zejména za organizačně proadaptační ?

Forma odpovědi: Volná odpověď na otevřenou otázku

Výsledek odpovědí: Všechny odpovědi byly kladné. Zaměstnanci uvádějí toto:

- Aktivity: Elektromobilita, dobíjecí stanice, vodíkový pohon (10×);
- Expanze, akvizice (8×);
- Iniciativa *FutureMotion* (10×);
- Počítačové a jazykové kurzy pro zaměstnance (6×);
- Program Efektivita (8×);
- Projekty *Smart grids* a *Smart Region* (8×);
- Projekt Zákazník (8×);
- Speciální manažerská školení (2×);
- Spolupráce s vysokými školami (4×);
- Zaměstnanecké výhody (10×).

- 4) Je dostatečné to, co dělá Skupina ČEZ pro adaptaci lidských zdrojů ?

Forma odpovědi: ANO / NE

Výsledek odpovědí: 9 zaměstnanců odpovědělo ANO, 1 zaměstnanec NE.

Záporně odpověděl na tento dotaz 1 zaměstnanec elektromontér a to jen proto, že mu jeho pracovní zařazení neumožnilo dosáhnout na firemní kurz angličtiny.

Na otázky **č. 1 a 4** bylo z celkového počtu 20 položených dotazů 18 kladných odpovědí, toto odpovídá **90 % pozitivních výsledků**. Zbývajících **10 % negativních odpovědí však nelze považovat za věrohodné negativní číslo**, jelikož v tomto výsledku jsou zahrnuty pouze 2 odpovědi od jediného elektromontéra, jehož požadavek na vzdělávání v oblasti jazykové přípravy nelze považovat za opodstatněný a pro analýzu předmětný.

Výstupem otázek **č. 2 a 3** jsou vědomostní odpovědi zaměstnanců, přičemž se jedná o **kvalitativní výzkum z pohledu komplexního porovnání zjištěných výsledků s teoretickými východisky uvedenými v této práci**.

Shrnu-li výsledky analýzy metodou rozhovorů (dotazování), pak závěrem konstatuji, že **dle názorů zaměstnanců i dle mnou provedeného srovnání výsledků s teoretickými východisky věnuje Skupina ČEZ problematice „organizační adaptace“ dostatečnou pozornost**.

4.4.3. Závěr analýzy na základě vlastních zkušeností z dlouhodobého zaměstnání.

Od listopadu 1998 jsem zaměstnancem Skupiny ČEZ, pracoval jsem v různých pracovních pozicích. Do června roku 2005 se jednalo o Severomoravskou energetiku, a. s. a po integraci Skupiny ČEZ jsem byl v rámci transformace převeden do společnosti ČEZ Měření, s.r.o. Můj názor na adaptaci Skupiny ČEZ je následující:

V krátkodobém ekonomickém horizontu jsou v analyzovaném období aktivity Skupiny ČEZ v oblasti organizační adaptace dostatečné. Určitou osobní výhradu mám v současnosti (2009 / 2010) k hustotě, určité nesrozumitelnosti a rozměrnosti vydané interní řídicí dokumentace. Nesrozumitelnost a rozměrnost je problémem nejen autorů, ale také určení kvantitativního generování této dokumentace a rovněž systému seznamování s ní. Zjištěný stav vnímám já i mnozí mí kolegové jako kritický s nutností vhodného efektivního řešení.

Osobně vyzdvihuji zejména iniciativu *FutureMotion*, nesmírně fandím také projektu Elektromobilita s vazbou na budoucí zřizování standardizovaných dobíjecích stanic a projektu *Smart Region*. Domnívám se, že **svět nové energetiky**, nejen domácností, může být těmito projekty ohromujícím způsobem změněn !

V příloze č. 3 mé diplomové práce uvádím dimenze ohnisek adaptace Skupiny ČEZ tak jak je osobně vnímám.

Diagram č. 1 Popisuje ohniska adaptace „k epoše současnosti (2009)“

Diagram č. 2 Popisuje ohniska adaptace „k předpokládané vizi budoucnosti“,

Mezi diagramy lze vysledovat vzájemné rozdíly. Diagram „k předpokládané vizi budoucnosti“ prezentuje můj vlastní vizuální pohled na věc – mou osobní vizi...

5. NÁMĚTY PRO MANAGEMENT

Na základě provedené analýzy dle minulé kapitoly si dovoluji nadefinovat několik námětů vztahných k oblasti adaptace Skupiny ČEZ. Popisuji zde, co konkrétně a jak by se mělo udělat pro zajištění **adaptace organizace z dlouhodobého hlediska**, přičemž vycházím z vlastních zkušeností a předpokladů odvozených z teoretických východisek uvedených v této diplomové práci.

Jelikož dění současnosti je turbulentní, faktor globalizace je akčně působící, rychlost operací je standardem a požadavky zákazníků jsou nejen rostoucí, ale především evolučně vyvíjející se, mám za to, že management Skupiny ČEZ by měl pokračovat v **trvalém intenzivním zaměření se na nově vznikající potřeby zákazníků a rovněž rozpracovat strategické vize budoucích požadavků zákazníků s ohledem na možné scénáře vývoje**. K tomu je nezbytné neustále předjímat celosvětové technické a technologické trendy. **Je důležité stát se nejen soustředěným pozorovatelem, ale především vizionářem, průkopníkem a také realizátorem inovací** v jednom. Mám na mysli fyzickou realizaci věcí, zařízení nebo technologií doposud nezavedených, neznámých či nepředpokládaných. Vrchol této iniciativy spatřuji především v **globálním uplatňování technických vynálezů do života**. S novými inovacemi přijdou nové požadavky zákazníků. Konstatuji proto, že z dlouhodobého

hlediska se pro Skupinu ČEZ, jako předvoj k úspěšné adaptaci organizace, stává zásadním „**výzkum a vývoj**“, **a to na mezinárodní úrovni**. Úspěch ve výzkumu, vývoji a následném implementování nových technologií v propojení s elektrickou energií do života lidí, přinese Skupině ČEZ zásadní proadaptační a taktéž konkurenční výhodu. Určitý prostor k možné tvořivosti v inovačních aktivitách sám předpokládám např. v možné **realizaci bezdrátového přenosu elektrické energie**.

Skupina ČEZ musí být ta, která bude trvale udávat styl a směr kudy se ubírat na trhu s elektrickou energií a také v přidružených technologiích ve střední a jihovýchodní Evropě. Díky Skupině ČEZ mohou vzniknout nové druhy spotřebních statků, nové druhy služeb a jistě se pak zrodí také zcela nové požadavky zákazníků. Jiným společnostem logicky nezbude nic jiného, než Skupinu ČEZ následovat, naslouchat jí a učit se od ní. Skupina ČEZ musí být skutečný „**leader**“. Zaváděné technologie způsobí jiné - nové požadavky na zajištění interního obslužného provozu Skupiny ČEZ, bude nutná dramatická transformace její organizační struktury, revize managementu a zcela samozřejmé trvalé komplexní učení se lidských zdrojů.

Skupina ČEZ by měla být z dlouhodobého hlediska trvale aktivně systematicky propojena se středními i vysokými školami, a toto nejen kvůli výzkumu a vývoje, nýbrž také z důvodu zajištění inkubace a výchovy pracovních talentů z řad absolventů těchto škol. Tyto aktivity spolupráce se školami bude vhodné nadále **prohlubovat, standardizovat a zglobálňovat nejen v České republice, ale také na evropské úrovni**.

Další možnou alternativu, posunující Skupinu ČEZ v oblasti adaptace dále, vidím v pečlivě zorganizovaném plošném zmapování a budoucím **strategickém využívání „tichých znalostí“** zaměstnanců. Tiché znalosti (*Tacit knowledge*), můžou být zdrojem zcela skrytých s výhodou využitelných znalostních potenciálů. *Eficientní* využití „tichých znalostí“ v organizaci je však možné pouze v prostředí přiměřené důvěry a bezpečí zaměstnanců.

Je nutné kriticky podotknout, že organizační kultura zaměřená na výkon není pro práci s tichými znalostmi zcela ideální, je však nezbytná pro efektivní konkurenceschopnost Skupiny ČEZ, přičemž tato je prvořadá. Mým navazujícím návrhem v této práci je proto

rozšíření současné podnikové kultury zaměřené na výkonnost organizace o model jistých proadaptačních prvků.

Za vhodné doplňkové proadaptační elementy, jež rozhodně doporučuji k zavedení ve Skupině ČEZ pro prohloubení adaptace organizace v dlouhodobém časovém horizontu, považuji: „**Etický kodex zaměstnance**“ a „**Interní standard komunikace mezi zaměstnanci**“.

Pro odstranění zaznamenaného informačního přesycení a určité nesrozumitelnosti interní legislativy navrhuji zavedení vhodného „**Standardu pravidel tvorby interní dokumentace a systému seznamování**“. Řešením je stanovení přísných pravidel tvorby interní dokumentace a zajištění účinné kontroly její srozumitelnosti a především nutného rozsahu těchto dokumentů před vydáním. Interní řídicí legislativu by měl někdo organizačně schopný racionálně regulovat a řídit. Tuto oblast však musí zajišťovat zaměstnanec s určitými schopnostmi, talentem a citem pro danou věc.

Má-li mít Skupina ČEZ reálnou schopnost dlouhodobě se adaptovat, pak je nezbytné rovněž vytvoření a zavedení efektivního **Interního systému celoživotního vzdělávání zaměstnanců**.

Mým posledním proadaptačním návrhem je doplnění realizovaného hodnocení zaměstnanců ve vazbě na firemní principy rovněž o **hodnocení odspodu**. Předpokládám, že zavedení zpětné informační vazby o pracovním chování a postupech managementu v kombinaci s právě uvedenými novými prvky: „Etickým kodexem zaměstnance“ a „Interním standardem komunikace mezi zaměstnanci“, dojde v organizaci k *evokaci* zcela nové úrovně důvěry a ke generování nové **výkonově-adaptační kultury Skupiny ČEZ**.

Předpokládám, že přidané prvky prohloubí nejen loajalitu zaměstnanců vůči organizaci, ale budou evokovat taktéž vývojově zralejší formu týmové spolupráce, odpovědnosti a úrovně komunikace mezi zaměstnanci i zaměstnanců vůči zákazníkům. Na základě působení těchto efektů dojde ke **zvýšení *eficiency* týmového výsledku**, která ve finále pozitivně ovlivní rovněž schopnost organizační adaptace Skupiny ČEZ. Dalším následkem působení těchto prvků z dlouhodobého ekonomického hlediska bude toliko vysněný: „**věrný a spokojený zákazník**“...

6. ZÁVĚR

V předcházející kapitole bylo konstatováno, že **aktivity Skupiny ČEZ probíhající v oblasti adaptace** této organizace v soudobém náročném podnikatelském prostředí **jsou z hlediska krátkého ekonomického období** (cca do 5 let) **dostatečné**.

Z hlediska dlouhého ekonomického vývoje jsou na základě analýzy v rámci této diplomové práce předloženy následující racionalizační náměty pro management Skupiny ČEZ:

1. **Být stálým vizionářem, průkopníkem a rovněž realizátorem inovací;**
2. **Intenzivní výzkum a vývoj realizovaný na mezinárodní úrovni**
3. **Rozvoj trvalého systematického propojení organizace se školami na evropské úrovni;**
4. **Strategický sběr a poté využívání „tichých znalostí“;**
5. **Trvalé intenzivní zaměření se na nově vznikající potřeby zákazníka a rovněž rozpracování strategické vize budoucích požadavků zákazníka s ohledem na možné scénáře vývoje;**
6. **Generování nové výkonově-adaptační podnikové kultury skrze následující doplňkové prvky:**
 - Etický kodex zaměstnance;
 - Interní standard komunikace mezi zaměstnanci;
 - Interní systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců
 - Standard pravidel tvorby interní dokumentace a systému seznamování;
 - Pověření schopného zaměstnance kontrolou a řízením interní dokumentace;
 - Doplnění současného hodnocení zaměstnanců o hodnocení odspodu.

Budou-li uvedené návrhy vzaty v potaz, lze vyslovit naději, že cíl mé diplomové práce byl splněn. Přínos své diplomové práce vidím především v nalezení a konkrétní formulaci některých nedostatků schopnosti adaptace Skupiny ČEZ pod zorným úhlem dlouhého ekonomického období. Je jen na managementu Skupiny ČEZ, zda se těmito návrhy bude zabývat a zda a do jaké míry je vezme v úvahu...

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY:

GIBSON, R. (Ed.) *Nový obraz budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.

JIRÁSEK, J. A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

JOHNSON, G.; SCHOLLES K. *Cesty k úspěšnému podnikání*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

MATEICIUC, A. *Manažerské přístupy k řízení vysoce adaptivních organizací*. Teze habilitační práce: EkF VŠB-TU Ostrava, 2009.

PEARSON, G. *The Competitive Organization*. 1. vyd. Maiden Head Berkshire: Mc Graw-Hill, 1992. 239 s. ISBN 0-07-707480-7.

SENGE, P.M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století: (předstihneme nejlepší !!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

VOSOBA, P. a KOL. *Firemní inteligence: zdroje a efekty ve firmě*. 1. vyd. Praha: Ekopress, spol. s r. o., 2001. 148 s. ISBN 80-86119-42-4.

OSTATNÍ ZDROJE:

Internetové stránky Skupiny ČEZ: <http://www.cez.cz/cs/uvod.html>

Intranetové stránky Skupiny ČEZ, (2009-12-10): <http://www.intranet.cez.cz>

Skupina ČEZ, firemní časopisy „ČEZ NEWS“ (2009 a 1-3 / 2010).

Výroční zpráva Skupiny ČEZ z roku 2008 s uzávěrkou obsahu k 7. 4. 2009.

SEZNAM ZKRATEK

CEPS	Centrum pro evropské politické studie
ČEZ, a. s.	Akciová společnost, jejíž hlavní činností jsou výroba, distribuce a prodej elektrické energie. Je mateřskou společností Skupiny ČEZ.
EBITDA	Zisk před zdaněním, odpisy, úroky a amortizací
EURATOM	Evropské společenství pro atomovou energii bylo založeno 25. března 1957 v Římě na základě Římských smluv
EURELECTRIC	Evropská asociace energetických společností
GIF IV	Mezinárodní fórum pro jaderný výzkum reaktorů, sdružuje vědce, akademiky a jaderné provozovatele z dvanácti zemí světa a Euratom
IETA	Mezinárodní asociace emisního obchodování
ITER	Mezinárodní termonukleární termojaderný reaktor
LR-0 a LVR-15	Výzkumné jaderné reaktory
MAAE	Mezinárodní agentura pro atomovou energii
MOL	Maďarský ropný a plynárenský koncern
MW	Megawatty
NAP III.	Národní alokační plán III.
nn	Nízké napětí
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, sídlo Paříž
PEM	Palivové články na bázi iontoměničných membrán, které jako palivo využívají především plynný či zkapalněný vodík, popř. metanol.
Skupina ČEZ	Dynamický integrovaný energetický koncern, jeho mateřskou společností je ČEZ, a.s.
SNETP	Technologická platforma udržitelné jaderné energie, byla oficiálně založena v Bruselu 21. září 2007, jeho hlavním cílem je vývoj integrovaného přístupu k výzkumu jaderné energie v Evropě
Řež s.r.o.	Dceřiná společnost Ústavu jaderného výzkumu Řež a.s.
ÚJV Řež	Ústav jaderného výzkumu Řež a.s.
vn	Vysoké napětí
vvn	Velmi vysoké napětí

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3) ;
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 30. 4. 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

1. Československého armádního sboru 1373 / 3
708 00, Ostrava – Poruba

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Výčet společností koncernu Skupina ČEZ k prosinci roku 2008:

Struktura segmentu Střední Evropa k 31. 12. 2008:

1. Výroba a obchod

- ČEZ, a. s.
- ALLEWIA leasing s.r.o.
- CEZ Ciepło Polska sp. z o.o.
- CEZ Deutschland GmbH
- CEZ Finance B.V.
- CEZ Hungary Ltd.
- CEZ Chorzow B.V.
- CEZ MH B.V.
- CEZ Poland Distribution B.V.
- CEZ Silesia B.V.
- CEZ Slovensko, s.r.o.
- CEZ Srbija d.o.o.
- CEZ Trade Bulgaria EAD
- CEZ Trade Polska sp. z o.o.
- CEZ Trade Romania S.R.L.
- ČEZ Energetické produkty, s.r.o.
- ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.
- ČEZ Teplárenská, a.s.
- Elektrociepłownia Chorzów ELCHO sp. z o.o.
- Elektrownia Skawina S.A.
- PPC Úžín, a.s.
- Coal Energy, a.s.
- CM European Power International B.V.
- CM European Power International s.r.o.

2. Distribuce a prodej

- ČEZ Distribuce, a. s.
- ČEZ Prodej, s.r.o.

3. Těžba

- Severočeské doly a.s.
- LOMY MOŘINA spol. s r.o.

4. Ostatní

- CEZ Polska sp. z o.o.
- ČEZ Distribuční služby, s.r.o.
- ČEZ Energetické služby, s.r.o.
- ČEZ ICT Services, a. s.
- ČEZ Logistika, s.r.o.
- ČEZ Měření, s.r.o.
- ČEZ Správa majetku, s.r.o.
- ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.
- PRODECO, a.s.
- SD - 1.strojírenská, a.s.
- SD - Autodoprava, a.s.
- SD - KOMES, a.s.
- SD - Kolejová doprava, a.s.
- SD - Rekultivace, a.s.
- STE - obchodní služby, spol. s r.o. v likvidaci
- ŠKODA PRAHA a.s.
- ŠKODA PRAHA Invest s.r.o.
- Ústav jaderného výzkumu Řež a.s.

Struktura segmentu Jihovýchodní Evropa k 31. 12. 2008:

1. Výroba a obchod

- CEZ Elektroproduktstvo Bulgaria AD
- NERS d.o.o.
- TEC Varna EAD
- Transenergo International N.V.
- ZAO TransEnergo
- Ovidiu Development S.R.L.
- M.W. Team Invest S.R.L.
- Tomis Team S.R.L.

2. Distribuce a prodej

- CEZ Distributie S.A.
- CEZ Elektro Bulgaria AD
- CEZ Razpredelenie Bulgaria AD
- CEZ Vanzare S.A.
- Akcez Enerji A.S.

3. Ostatní

- CEZ Bosna i Hercegovina d.o.o.
- CEZ Bulgaria EAD
- CEZ Laboratories Bulgaria EOOD
- CEZ Romania S.R.L.
- CEZ RUS OOO
- CEZ Servicii S.A.
- CEZ Ukraine CJSC
- New Kosovo Energy L.L.C.

Příloha č. 2

Otázky pro polostandardizovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci organizace:

1. Myslíte si, že to co dělá Skupina ČEZ pro svou adaptaci na trhu je dostatečné ?

POZNÁMKA:

Osloveni zaměstnanci byli při rozhovorech požádáni o sdělení osobního názoru na proadaptační aktivity Skupiny ČEZ, zda jsou tyto dostatečné.

2. Co konkrétně dělá v současnosti Skupina ČEZ pro organizační adaptaci ?

POZNÁMKA:

Osloveni zaměstnanci byli vyzváni ke sdělení konkrétních proadaptačních aktivit / iniciativ realizovaných Skupinou ČEZ, jež jsou jim známy. Výčet uvedených aktivit / iniciativ byl zapsán.

3. Které aktivity Skupiny ČEZ považujete zejména za organizačně proadaptační ?

POZNÁMKA:

Osloveni zaměstnanci byli požádáni o sdělení těch aktivit / iniciativ, které osobně považují za proadaptační především. Výčet uvedených aktivit / iniciativ byl zapsán.

4. Je dostatečné to, co dělá Skupina ČEZ pro adaptaci lidských zdrojů ?

POZNÁMKA:

Osloveni zaměstnanci byli vyzváni k úvaze, zda Skupina ČEZ věnuje dostatečnou pozornost adaptaci lidských zdrojů. Pojem Lidské zdroje jim byl jakožto laikům objasněn.

Příloha č. 3

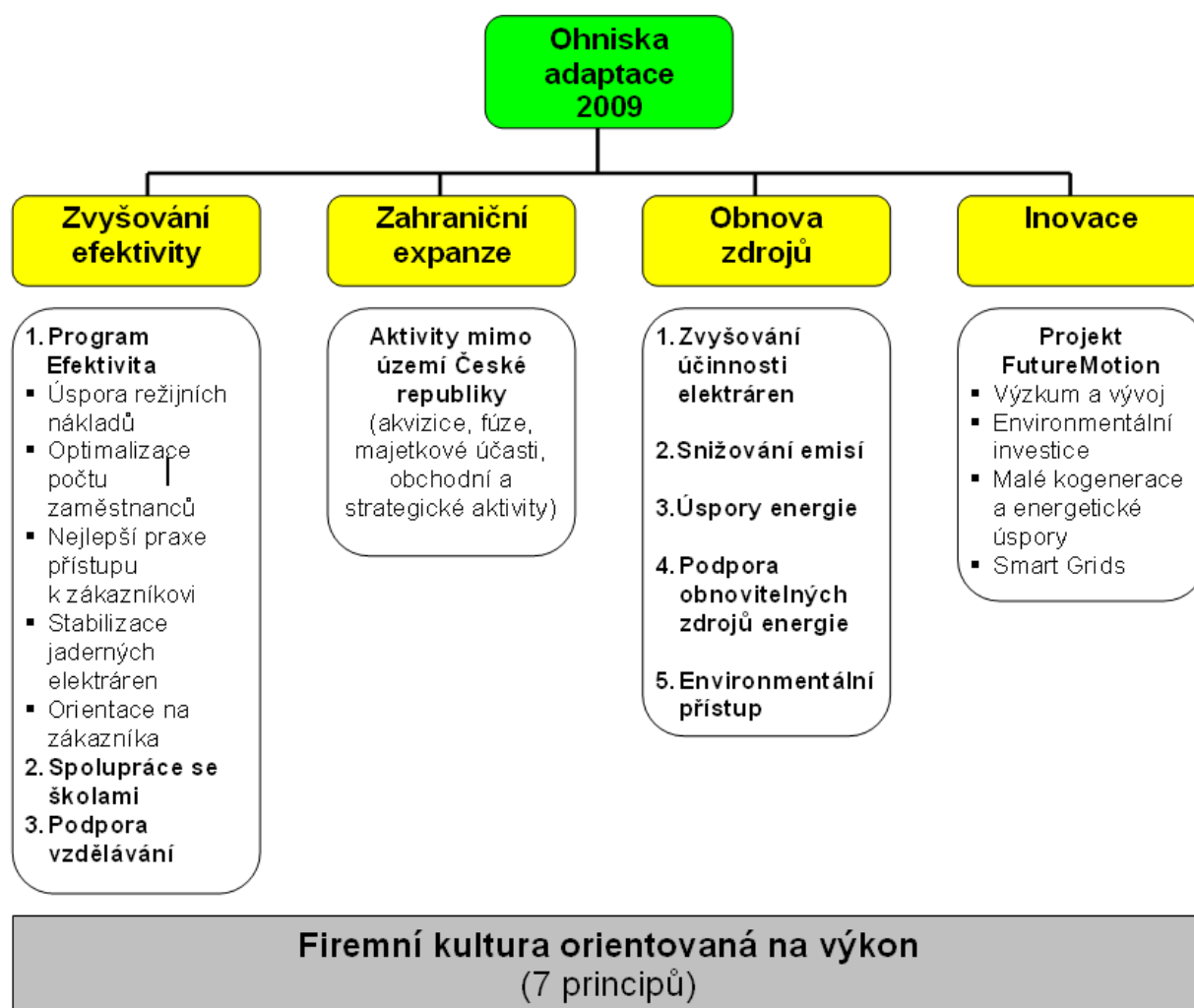
Diagramy ohnisek adaptace Skupiny ČEZ:

Dále jsou uvedeny 2 diagramy prezentující dimenze ohnisek adaptace Skupiny ČEZ.

- k epoše současnosti (2009);
- k předpokládané vizi budoucnosti.

Diagram č. 1

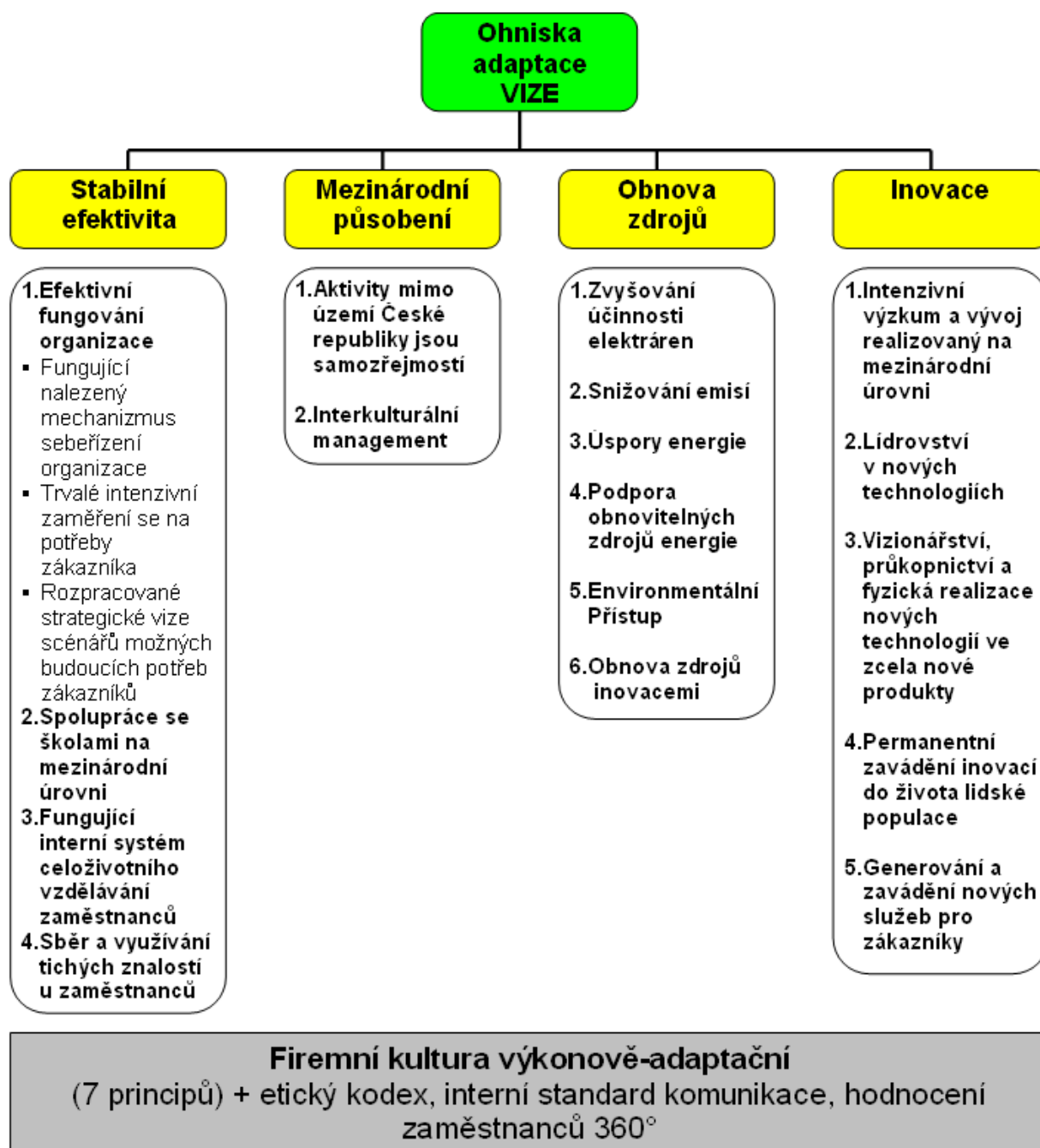
Ohniska adaptace – SOUČASNOST (2009):



Poznámka: Výše uvedený diagram popisuje ohniska adaptace Skupiny ČEZ k epoše současnosti (2009). Základnou je firemní kultura orientovaná na výkon

Pramen: Vytvořeno autorem práce dle podkladů od Skupiny ČEZ

Diagram č. 2

Ohniska adaptace – VIZE BUDOUČNOSTI:

Poznámka: Výše uvedený diagram popisuje ohniska adaptace Skupiny ČEZ dle možné vize budoucnosti. Předpokládanou budoucí základnou je zde výkonově-adaptační firemní kultura.

Pramen: Vytvořeno autorem práce dle vlastní úvahy a podkladů od Skupiny ČEZ